

2001
2001
3

**UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNIQUES DE
LILLE**

Institut d'Administration des Entreprises

**LA COMPETENCE, comme explicitation de la
puissance d'action d'un système**

Deux exemples d'étayage organisationnel

THESE

Présentée en vue de l'obtention du Doctorat
en Sciences de Gestion

5 janvier 2001

Joël MARCQ

JURY



Directeur de recherche :

Mr Pierre LOUART
Professeur à l'Université de Toulouse 1

Rapporteurs

M Didier RETOUR
Professeur à l'Université de Grenoble

Mme Géraldine SCHMIDT
Professeur à l'Université de Nancy

Suffragants

Mr Alain DESREUMAUX
Professeur à l'Université de Lille 1

Mme Véronique ZARDET
Université de Lyon II

« L'interaction permanente compétences/organisation est l'axe majeur de la conduite de l'activité professionnelle dans la logique compétence... Organisation et compétences sont en adaptation permanente »¹.

« La logique compétence s'inscrit fondamentalement dans une logique organisationnelle, et c'est ce qui restera quand la logique de mode et la logique de l'employabilité auront disparu »².

« Le sens est ce qui se boucle.... Le sens émerge de tout un processus psychique/cérébral, lequel s'effectue à partir d'un fonds culturel et à partir de notre expérience engrammée du passé vécu ; il met en œuvre non seulement notre compétence linguistique mais aussi notre machinerie logique ; il émerge dans et par la grande poly-machinerie auto-socio-égo-re-organisatrice »³

¹ Le Scour C-(1997)-*La logique compétence à Sollac Dunkerque*-Document interne

² B. Coron-ex-Directeur du site de ROC IdF -(extrait d'entretien)

³ E. Morin (1991)- *La méthode. Les idées*- Paris-Éditions du Seuil.

REMERCIEMENTS

Sans le concours de nombreux acteurs des terrains explorés, les matériaux nécessaires n'auraient jamais pu être collectés. Je souhaite exprimer ici toute ma gratitude à toutes les personnes de ROC IdF, d'Auchan, de Sollac Dunkerque qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps à des entretiens, m'apportant ainsi un appui considérable dans la démarche de compréhension de la réalité. Merci à Philippe L, qui m'a aidé dans l'exploration d'Auchan et à Georges B pour les précieuses informations qu'il m'a fournies sur la planète Auchan et sa galaxie, à Josette T, Patrick C et Bernard C (ROC IdF) pour leur collaboration efficace.

Le sens naît dans l'interaction avec le terrain d'étude, dans la relation avec les acteurs, mais également dans les échanges avec d'autres chercheurs, consultants ou professionnels qui réfléchissent sur la question. Merci aux collègues universitaires Lillois, et en particulier à Bénédicte V, qui m'a permis, par sa lecture active et perspicace, d'aller plus loin dans l'élaboration du texte, donc de la pensée, ainsi qu'à Christophe V pour ses pertinents conseils bibliographiques. Merci aux collègues du Club Crin "Compétences" de m'avoir accueilli et de m'avoir fait profiter de leurs réflexions.

Enfin, je sais gré au Professeur Pierre Louart d'avoir accepté de diriger ce travail, et de m'avoir fait bénéficier de sa perspicacité durant cette épreuve de fond.

D'avance, je remercie les membres du Jury pour leur participation à l'évaluation de cette thèse et de m'en faire partager les résultats.

Merci à Lucie, Delphine, Ségolène et à toute ma famille, qui ont toujours veillé à me laisser la marge de manœuvre dont j'avais besoin, et su accepter mon indisponibilité quasi-permanente durant ces trois années.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	5
PREMIERE PARTIE	30
DEUXIEME PARTIE	245
CONCLUSION	473
TABLE DES MATIERES	484
ANNEXES	487
BIBLIOGRAPHIE	493

INTRODUCTION

« On ne peut jamais considérer notre connaissance comme une image ou une représentation de ce monde réel, mais seulement comme une clé qui nous ouvre des voies possibles... Nous ne pouvons en aucun cas concevoir un monde indépendant de notre expérience... Pour les constructivistes, toute communication et toute compréhension sont affaire de construction interprétative de la part du sujet qui fait l'expérience de quelque chose »⁴.

« Je sais de mieux en mieux que la seule connaissance qui vaille est celle qui se nourrit d'incertitude et que la seule pensée qui vive est celle qui se maintient à la température de sa propre destruction »⁵

⁴ Von Glasersfeld E-(1998)-« Introduction à un constructivisme radical » in Watzlawick P-L *l'invention de la réalité*-Paris-Seuil

⁵ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Editions du Seuil

Situation

CONSTAT 1 : LA COMPÉTENCE, SCHEMA DE REPRESENTATION POUR UN NOUVEAU MODELE D'ACTION

OUTIL DE COMPREHENSION DU REEL ET D'ACTION SUR LE REEL

La vie du mot *compétence* est entrée dans une nouvelle phase de développement. Ce mot est de plus en plus utilisé pour appréhender une dimension particulière aux hommes ou aux organisations humaines (*compétence individuelle, collective, compétence d'entreprise...*). Il sert à expliciter de nouvelles pratiques de gestion de ressources humaines (*bilan de compétence, démarche compétence, modèle de compétence, gestion des compétences*), dont il est possible de dégager une logique, la *logique compétence*. Il désigne des instruments au service de la GRH (*module de compétence, référentiel de compétences, portefeuille de compétences...*). Il permet aussi de considérer cette réalité particulière comme ressource stratégique pour les entreprises (*compétence distinctive, compétence critique, compétence-clé...*). Le mot renvoie à une notion ou un concept, dont l'homme fait usage comme outil de compréhension du réel, et qu'il investit, sous forme d'outils de gestion, dans son action sur le réel.

PRINCIPE ORGANISATEUR DES PERCEPTIONS ET DES ACTIONS

Cette notion prend progressivement une place centrale dans l'univers et l'activité symbolique des acteurs, dans l'entreprise privée, dans le service public, mais également, bien que plus timidement, hors de l'entreprise⁶. Cette intégration n'est évidemment pas dénuée de sens. L'expansion du mot *compétence* correspond à la diffusion de la compétence comme nouveau principe organisateur des perceptions de la réalité (schème de représentation). Par ce schème, les représentations et les actions sont ordonnées d'une manière nouvelle. C'est aussi au travers du prisme⁷ de la compétence que l'action est évaluée, jugée. Le schème "compétence" assure une médiation particulière avec le monde. Habilitant, parce qu'il permet de comprendre, il est contraignant parce qu'il impose sa marque dans la compréhension du monde et, par répercussion, dans l'action investie de cette compréhens-

⁶ La compétence maternelle, la compétence familiale sont des notions qui commencent à être employées dans le secteur sanitaire et social ainsi que dans le milieu judiciaire.

⁷ Métaphore utilisée à double titre : le prisme sert à dévier et décomposer les rayons lumineux, c'est aussi ce qui fait voir les choses sous un certain point de vue.

sion. Il est émancipateur, parce qu'il permet de penser autrement la situation, mais aussi asservisseur, en ce qu'il tend à imposer un sens à l'action, dès qu'il est préféré à d'autres schèmes.

INNOVATION TECHNIQUE EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce schème n'est pas nouveau dans le monde du travail, car le jugement de compétence ne date pas d'aujourd'hui. Ce qui est nouveau, c'est qu'il devienne le cœur de nouvelles techniques de gestion des rapports de travail, et que, par propagation, il investisse d'autres champs de rapports sociaux (exemple : la formation initiale). Il y a technique, parce qu'il y a mise en œuvre d'un nouveau savoir, qui s'incarne dans de nouveaux outils, de nouvelles règles, de nouvelles méthodes, regroupés en un ensemble rationnel. En même temps qu'émerge la technique, s'élabore la technologie, le discours rationalisant sur cette technique. Les outils et procédés mis en œuvre par cette technologie sont *la compétence, le module de compétence, le référentiel de compétences, l'arbre des compétences, le parcours professionnel, l'entretien d'évaluation des compétences, la gestion anticipée des compétences, etc.* Ils remplacent *la qualification, le poste, la tâche, l'opération, la carrière professionnelle, etc.*, qui incarnaient une technologie de gestion fondée sur la qualification du poste de travail. La qualification est un principe organisateur de la diversité des activités humaines catégorisées en postes de travail, selon la nature et le degré de complexité des tâches requises par le poste. La qualification et la cotation du poste déterminent la qualification et la rémunération de base du salarié qui l'occupe. Cette qualification est relativement stable, évolue mécaniquement par l'ancienneté dans le poste, en vertu de la convention collective, ou par changement de poste, au gré des libérations ou des créations de cases de l'organigramme. Par contre, la compétence est un principe organisateur de la qualité des personnes, selon les rôles qu'elles sont capables de tenir, et le niveau de qualité et de valeur de la réponse qu'elles produisent, compte tenu des attentes liées à ce rôle. Dans un cas, la qualification de l'acteur est médiatisée par la qualification du poste qu'il occupe, dans l'autre, il est directement qualifié par la qualité et la valeur des services qu'il est capable de rendre. Si le poste, comme repère de qualification et de rémunération, est stable, la valeur des services rendus l'est moins en raison de l'évolutivité des attentes, d'une part, et parce qu'elle peut être appréciée par comparaison avec la valeur des services proposés par la concurrence (salariés de l'entreprise ou d'entreprises candidates à la prestation de ser-

vice). Si la qualification des individus par le poste gomme les écarts individuels (notamment de rémunération), la qualification par la compétence individuelle les met en évidence. Nous interprétons l'expansion et la diffusion du schème "compétence" comme un changement, une innovation, une évolution, dans la construction de la réalité sociale. Il est trop tôt pour y voir un changement d'ordre structurel, mais l'importance de cette diffusion témoigne en faveur d'une nouvelle tendance plutôt que d'une simple déviance. Il ne s'agit pas d'une simple perturbation, d'« une irrégularité, une improbabilité par rapport à la norme »⁸, mais d'un écart qui porte en lui l'innovation, la transformation (ou la schismogénèse) et la morphogénèse⁹, parce qu'il rencontre des conditions favorables d'extension, de développement (besoin d'adaptativité des entreprises, besoin de reconnaissance individuelle des salariés).

REPOSE A DES PROBLEMES LOCAUX ET NATIONAUX

Cette innovation se propage, au moins en Europe, selon un mouvement local/global/local. En effet, la démarche "compétence" est partie de micromilieus (petites entreprises ou établissements de grandes entreprises), et a trouvé résonance et stimulation, voire surdétermination, auprès d'autres entreprises, d'organisations syndicales patronales et de salariés, de consultants, de chercheurs, d'instances politiques nationales, ou européennes, qui jouent le rôle de leaders d'opinion en ce domaine. Ces micromilieus sont dispersés dans le monde industrialisé et autorisent à évoquer une possible confirmation de la thèse de la convergence des pratiques de GRH vers une logique "compétence". Si, dans les micromilieus, la compétence est une réponse à des problèmes locaux d'adaptation plus ou moins anticipée au marché. elle apparaît, dans les milieux politiques, comme une réponse à des problèmes nationaux. Pour la Commission des Communautés européennes, le développement des compétences individuelles et de la culture générale est une réponse principale au problème du chômage : « *La société du futur sera une société cognitive... La position de chacun dans l'espace du savoir et de la compétence sera donc décisive... Il faudra aussi faire du niveau de compétence atteint par chacun un instrument de mesure de la performance individuelle* »¹⁰. Au Royaume Uni, la réforme lancée en 1986 (définition et mise en place *National Vocational Qualifications*, évaluées indépendamment du lieu, du mode

⁸ Morin E-(1984-réed 1994)-*Sociologie*-Fayard

⁹ Lemoigne JL-(1977)-*La théorie du système général*-Paris-PUF

d'apprentissage et de la durée de préparation) est destinée à régler le problème du déficit de formation professionnelle d'un trop grand nombre de jeunes et d'adultes. L'Allemagne et le duché du Luxembourg sont également dans une perspective¹¹ de développement des compétences, mais selon une démarche spécifique en raison de la particularité du contexte de chacun des pays¹².

En France, la propagation se réalise selon ce même processus. Il est difficile de déterminer le lieu exact de départ du processus, mais, au niveau local, Sollac Dunkerque a joué un rôle initiateur déterminant, et au niveau national, c'est le Ministère du Travail qui semble avoir joué ce rôle. En effet, la technique semble avoir connu une première institutionnalisation à Sollac Dunkerque, à la fin des années 80¹³, et elle a été scellée, au niveau de l'ensemble des établissements de l'entreprise, en 1991, par un accord d'entreprise, Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle 2000 (ACAP 2000). Le principe est de qualifier les acteurs (hormis les cadres supérieurs), non plus d'après la qualification du poste qu'ils occupent, mais d'après leur « *savoir opérationnel validé* ». Le savoir-faire renvoie aux connaissances et expériences du salarié. Il est opérationnel, s'il est applicable dans une organisation adaptée. Il est validé, s'il est confirmé par le niveau de formation et par la maîtrise des fonctions successivement exercées. Depuis, le réseau des entreprises porteur de cette innovation a été considérablement allongé et concerne une pluralité de branches professionnelles. Ce réseau s'est étendu aux banques, à des établissements publics industriels et commerciaux¹⁴ et aux administrations¹⁵. Au niveau gouvernemental, en 1986, ont été mis en place des Centres Interinstitutionnels de Bilan de compétences (CIBC), à l'initiative du ministère du Travail. Le bilan de compétences (institutionnalisé par la loi du 31 décembre 1991 sur le congé pour bilan de compétences) permet au bénéficiaire « *d'analyser ses motivations et intérêts professionnels et personnels, d'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances*

¹⁰ Commission des Communautés Européennes-(1995)-*Enseigner et apprendre : vers la société cognitive. Livre Blanc sur l'éducation et la formation*-Luxembourg-Office des publications des communautés européennes.

¹¹ Gilbert P, Schmidt G-(1999)-*Evaluation des compétences et situations de gestion*-Paris-Economica

¹² Gilbert P, Kop JL, Thömmes J. Mader C-(1998)-"L'évaluation des compétences à l'épreuve des faits"-Entreprise et Personnel-Mai.

¹³ Mise en œuvre du Système d'Evolution des Compétences (SEC) après une expérience dans l'unité d'Imphy

¹⁴ M3E (Méthode d'Entreprise et d'Evaluation des Emplois) et ADP (Appréciation du professionnalisme) à EDF-GDF, nouvelle réglementation de la notation des fonctionnaires par examen de la valeur professionnelle de l'agent à la Poste et à France Télécom.

¹⁵ Dubois M, Retour D-(1997)-"Le management d'un service public : vers une nouvelle approche des compétences et des modes de gestion des ressources humaines"-Revue de Gestion des Ressources Humaines-N°21-22

généralés, de déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle »¹⁶. A l'ANPE, les demandeurs d'emploi sont classés d'après un référentiel de compétences, le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois. Cette initiative gouvernementale a été relayée par le rapport de la commission Boissonnat, commandé par le Commissariat Général du Plan, qui fait également, de la construction des compétences, la troisième solution au problème du chômage : « Si la France s'enferme dans une succession de plans de lutte contre le chômage, elle ne connaîtra –comme c'est le cas depuis vingt ans- que des déceptions. Son avenir est dans la définition d'une politique pour le travail, redéfinie à la lumière des nouveaux comportements, des nouvelles technologies et de notre nouvel environnement international ». "La construction des compétences » est « une nécessaire révolution »¹⁷. L'un des plus ardents promoteurs de la technologie de la compétence, en France, est le MEDEF. En signant les assises de Deauville en octobre 1998 « *Objectif compétences* », l'ex-CNPF marquait sa volonté de convaincre les chefs d'entreprises de mettre la compétence professionnelle au centre de leur analyse de la réalité, et de leurs pratiques managériales. Il s'agissait aussi d'amener chacun à sortir du modèle où tout est joué dès la fin de la formation initiale, pour entrer dans un modèle où il faut se former toute sa vie, et se sentir responsable de son employabilité, comme on se sent responsable de sa santé¹⁸.

UN MODELE DE GESTION INTEGREE A ELABORER

Dans les entreprises, les pratiques sont très diverses¹⁹, il n'y a pas de modèle unique²⁰, mais elles ont en commun de se référer à la compétence. Comme nous l'ont montré les entreprises étudiées, la référence à la compétence est triple et interactive : le développement de l'entreprise passe par le développement de ses compétences (afin de répondre aux évolutions du marché). ce qui suppose des équipes compétentes, donc de recruter, former, évaluer, rémunérer, faire progresser des collaborateurs capables de produire la compétence de ces équipes. Aux trois pôles, la conception de la compétence repose de manière dominante sur le savoir-faire. Toute la difficulté réside dans une conceptualisation et une opérationnalisation de la notion de compétence qui permette d'articuler les compétences du tout (entreprise), celles de ses parties (équipes) et celles de ses éléments (hommes, machi-

¹⁶ Liaisons Sociales-Bilan de compétences, mode d'emploi

¹⁷ Boissonnat J et Mabitt R-(1995)-*Le travail dans vingt ans*-Paris-La Documentation Française-

¹⁸ Extrait d'un entretien avec A. Dumont, responsable de la formation au sein de l'ex-CNPF.

¹⁹ Defelix C, Dubois M, Retour D-"La gestion des compétences en PME : configurations et modalités de pilotage"-Actes de l'AGRH

nes). Comme la compétence de l'entreprise est sensible à la compétence des entreprises de son réseau (fournisseurs, distributeurs, etc.), le problème se pose également à ce niveau.

CONSTAT 2 : LE PROFESSIONNALISME, ATTENTE DE COMPETENCE ET D'ENGAGEMENT

RETOUR A DES SOURCES ANCIENNES

Cependant, d'autres entreprises, tout en ne revendiquant pas obligatoirement la référence à la compétence, ont développé de nouvelles pratiques qui, fondamentalement, sont partiellement fondées par ce que les autres appellent la compétence : « depuis le début des années 90, la référence au professionnalisme et au professionnel tend à prendre le devant de la scène »²¹. Là, encore, les pratiques sont très diverses, mais puisent plus ou moins dans un réservoir de pratiques anciennes. Du professionnel, sont attendus non seulement un niveau de compétence dans l'exercice de son rôle, qui lui permet de flirter avec l'excellence (appréhendée grâce à des étalons d'excellence), mais aussi une conduite de son action, qui manifeste un engagement fondé sur des valeurs partagées. Il n'a pas prêté serment de manière explicite²², il n'appartient pas à un ordre professionnel, mais, implicitement, il adhère aux valeurs de son entreprise et s'y conduit selon les normes en vigueur. Ce n'est pas son appartenance à un ordre qui contribue à l'identifier, mais c'est sa compétence et sa conduite normalisée qui lui permettent de négocier son identité au sein de l'entreprise.

ENGAGEMENT FONDE SUR DES VALEURS PARTAGEES

Le professionnalisme est une manière d'exercer un métier qui manifeste des dispositions fondamentales d'ordre intellectuel et moral favorables à des attitudes et comportements conformes aux attentes de l'entreprise. « *Etre professionnel, dans n'importe quel métier, c'est manifester des qualités « morales » et « intellectuelles » qui situent parmi l'élite de la corporation, parmi ceux qui incarnent l'excellence ou s'en approchent, ceux dont on est fier, ceux qu'on donne en exemple aux jeunes, ceux dont chacun est censé s'inspirer et se rapprocher au cours de sa carrière* »²³. Ce que l'entreprise, dirigée sous ce paradigme, attend du "pro", ce sont certes des prédispositions à la compétence, mais éga-

²⁰ Colardyn D-(1996)-*La gestion des compétences*-Paris-PUF

²¹ Le Boterf G-(1997)-*De la compétence à la navigation professionnelle*-Editions d'Organisation

²² L'utilisation du mot profession viendrait du serment, de la profession de foi des candidats à l'intronisation dans une communauté de métier. Dubar C-(1996)-*La socialisation*-Paris-Armand Colin

²³ Perrenoud P-(1997)-Document de formation-

lement un engagement, une implication dans l'activité de l'entreprise qui mobilise fortement son énergie. Cet engagement est de l'ordre du désir, C'est au désir, « *puissance essentiellement productrice* »²⁴, auquel le professionnalisme fait appel, par les motifs qu'il convoque (s'épanouir, grandir, rendre service, etc.). Essence de l'homme, énergie créatrice, le désir est soumis aux affects, qui déterminent sa puissance (« *le désir qui naît de la joie est plus fort, toutes choses égales d'ailleurs, que le désir qui naît de la tristesse* »²⁵). Les émotions et sentiments développés au contact du travail se fondent sur ce qui compte, sur des valeurs. Le désir de produire dans l'entreprise est donc fondé sur des valeurs partagées. Au dispositif managérial, il revient de créer un contexte qui permette de garantir la puissance et la positivité du désir, en donnant du sens à l'activité de chacun (vision, projet, valeurs), et en exerçant un contrôle discret mais efficace (satisfaction du client, auto-contrôle). Dans ces conditions, la figure du professionnel renvoie à la compétence et à l'engagement, qui permettent une conduite marquée par l'autonomie et la responsabilité.

TECHNIQUE DE GRH PLURIDIMENSIONNELLE

Là, la technique mise en œuvre s'intéresse non seulement à la capacité d'intervention de la personne sur le cours des événements, mais elle n'isole pas cette capacité des circonstances affectives de réalisation de cette intervention. Autrement dit, la force de travail n'est pas désincarnée, disjointe de la personne qui la met en œuvre ; elle est intégrée à cet ensemble dynamique, dont elle n'est qu'une émergence. Cet ensemble dynamique est envisagé dans la diversité de ses dimensions, comme une totalité qui peut agir, mais aussi penser, s'émouvoir, aimer, se passionner, créer. « *Le professionnel, c'est la personne qui fait le bon geste, au bon moment, quelles que soient les circonstances dans lesquelles il est amené à faire le geste... La satisfaction du client n'est obtenue que par l'amour et la passion avec laquelle on fait chacun des détails... Quand vous passez dans un magasin et que vous avez un peu l'œil habitué, vous voyez si le gars qui gère ses produits est un pro amoureux de son métier et de son produit et de son client* »²⁶. Par ces propos, il est aisé de constater que le professionnalisme ne se confond pas avec la compétence, c'est un schème d'interprétation qui intègre la compétence, mais la déborde. Il ne s'intéresse pas qu'à la force de travail, mais au comportement d'effort, « *ce comportement énergisé, orienté et*

²⁴ Dumoulié C.-(1999)-*Le désir*-Paris-Armand Colin-

²⁵ Spinoza cité par Dumoulié C.-(1999)-*Le désir*-Paris-Armand Colin-

²⁶ Guilluy D. DRH Direction Générale Auchan Hypermarchés France.

soutenu qui caractérise la motivation »²⁷, et aux circonstances de sa production. L'acteur est considéré dans la diversité de ses ressources personnelles (valeurs, intelligence et compétence, affectivité et émotivité), dans ses sentiments, attitudes et comportements. Implicitement ou explicitement, on attend, par son comportement, qu'il exprime des émotions²⁸, supposées provoquer un effet favorable sur le client et sur les autres acteurs. Le schème du professionnalisme n'a pas suscité le même engouement médiatique que celui de la compétence tant dans les entreprises que dans les médias. Il n'est cependant pas absent des discours, ni des représentations, notamment quand ils évoquent ou souhaitent une tendance à la professionnalisation des métiers, c'est-à-dire une tendance de certains métiers à évoluer vers l'état de profession, caractérisé par l'engagement, la compétence, l'autonomie, la responsabilité, de celui qui l'exerce.

CONSTAT 3 : L'ORGANISATION PROCESSUELLE, MODELE CYBERNETIQUE EN EMERGENCE

PROCESSUS, UN NOUVEAU PRINCIPE DIRECTEUR DE L'ORGANISATION

Cette démarche "compétence" (assortie ou non de l'engagement qui caractérise le professionnalisme) s'inscrit dans une période de mutation de l'organisation de certaines entreprises. L'ordre organisationnel dominant depuis le 19^e siècle (fonctionnel à direction bureaucratique) est soumis à des perturbations suffisamment fortes pour être transformatrices. Contraintes par une nouvelle donne (globalisation des marchés, turbulence du contexte, fort développement des ressources disponibles²⁹), un certain nombre d'entreprises sont dans un mouvement d'actualisation de nouveaux principes d'organisation, tendant ainsi à faire émerger des ordres organisationnels et manageriaux nouveaux (postbureaucratiques)³⁰. Parmi ces ordres, l'organisation par projet, et l'organisation par processus (ou organisation horizontale³¹, ou organisation transversale³²) sont souvent mises en avant. L'organisation par projet est certes de nature processuelle, mais nécessite une organisation qui sert de porte-greffe, parce que, par nature, l'organisation d'un projet est temporaire³³. Elle est souvent un "*levier de transformation organisationnelle*"³⁴, parmi d'autres (TQM, Kai-

²⁷ Chappaz G.-(1996)-« Nous ignorons ce qui nous incite à quitter l'ignorance »-*Cahiers Pédagogiques*-Mars 1996

²⁸ Thévenet M.-(1999)-"Le travail, que d'émotions !" -*Revue Française de Gestion*-N°126

²⁹ Louart P.-(1996)-"L'apparente révolution des formes organisationnelles"-*RFG*-N°107

³⁰ Desreumaux A.-(1996)-"Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise"-*RFG* N°107

³¹ Ostroff F.-(2000)-*L'entreprise horizontale*-Paris-Dunod

³² Tarondeau JC, Russel W.-(1995)-"La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus"-*RFG* N°104

³³ Leroy D.-(1996)-*Le management par projets : entre mythes et réalités*"-*RFG* N°107

³⁴ Midler cité par Leroy D.-(1996)-*Le management par projets : entre mythes et réalités*"-*RFG* N°107

zen, etc.). Le processus, comme nouveau principe directeur de l'organisation, nous est apparu bien visible au cours de notre travail de recherche, et en relation forte avec la logique compétence.

*ORGANISATION PROCESSUELLE, ALTERNATIVE A L'ORGANISATION
FONCTIONNELLE*

L'organisation fonctionnelle (sous ses formes plus ou moins complexes induites par la diversification de l'activité ou de la localisation) comme l'organisation processuelle (ou l'organisation par les processus³⁵) sont deux perspectives, deux modèles de représentation de l'organisation, qui, lorsqu'ils sont investis dans l'action, induisent des attitudes mentales et des comportements différents. L'une des perspectives insiste sur les fonctions/organes, l'autre sur les processus. L'une s'intéresse à la fois à la morphologie et à la biologie des entreprises (métaphore de l'organisme)³⁶, tandis que l'autre est plutôt concernée par la circulation des flux au sein de boucles (métaphore de la machine cybernétique). L'une relève plutôt de l'appareil réglé, pour fonctionner de manière ordonnée en environnement stable, par une instance de direction, de contrôle et de régulation. Elle est plutôt gouvernée par la commande, et la prescription. L'intelligence stratégique est localisée au sommet et plus ou moins déconcentrée/décentralisée à la tête de ses divisions et localisations. L'asservissement des conduites est direct. L'autre penche vers une machinerie complexe peuplée de "processeurs", qui traitent des flux d'informations, de matières, de produits, de signes monétaires, dans le cadre d'un métaprocessus de création de valeur. Ces "processeurs" agissent de manière autonome et responsable en environnement complexe et turbulent, dans un cadre axiologique, politique et stratégique qui fixe les limites de leur autonomie (asservissement indirect). L'intelligence stratégique est répartie dans l'ensemble de l'organisation, qui est gouvernée par la communication.

IMAGE CYBERNETIQUE DE L'ORGANISATION

Quittant la sphère de la nature, le modèle processuel s'inspire plus du modèle cybernétique par ses configurations en chaîne/boucle, et par sa perspective fondamentale : l'activité y est conçue comme le traitement de flux au service d'une finalité par des unités de computation ou de cogitation (processeurs artificiels ou humains), organisationnelle-

³⁵ Lorino P-(1995)-"Le déploiement de la valeur par les processus"-RFG N°104

ment reliés par la communication. La logique d'action est la satisfaction du client, par la production d'un service répondant à la variété de ses attentes (valeur d'usage du produit, prix, délai d'obtention, information sur l'usage du produit, etc.). Par le processus, le besoin du client est déployé dans tous les méandres de l'organisation³⁷. Les relations sont lues comme des relations client/serveur, services demandés/services rendus, selon une logique de marché interne. Chaque élément en relation est à la fois client et serveur. Il est un point de connexion, point de rencontre d'une demande et d'une offre de service, point de traitement de flux (processeur). Le régime de la prescription n'a pas disparu, il est réalisé par le double mot d'ordre de satisfaction des clients et de satisfaction des actionnaires, médiatisés par des outils de gestion appropriés. Chaque élément est étudié, évalué, jugé, selon son comportement, c'est-à-dire la manière dont il parvient à répondre à un service demandé par un service rendu, tout en créant de la valeur pour l'entreprise. La gestion de l'activité consiste alors à identifier les processus qui traversent l'entreprise, à les hiérarchiser selon le degré d'impact sur le client, à repérer les processus qui dysfonctionnent, et à optimiser l'ensemble des processus. « *Un processus n'est pas autre chose qu'un scénario présentant un des comportements possibles d'un système* »³⁸. Rénover les processus, c'est agir sur les scénarios et les services afin d'atteindre le niveau de service requis. Le « *reengineering* »³⁹ va de pair avec la maîtrise du temps⁴⁰ et la maîtrise des coûts ; la maîtrise du temps permettant simultanément d'améliorer l'offre et de réduire les coûts. Il va de pair, également, avec l'intégration des technologies de l'information⁴¹, parce que, entre autres avantages, elles permettent d'automatiser les tâches, ce qui réduit la main d'œuvre et optimise les processus (captage automatique d'événements, traitement rapide d'un volume important de données, accès élargi et sélectif d'informations, communication d'informations en temps réel, etc.). Les ERP (Enterprise resources planning) ou progiciels de gestion intégrés, permettent d'automatiser les tâches récurrentes de l'organisation. Implantés, au départ, pour moderniser les systèmes informatiques de l'entreprise, ils ont souvent pour effet de reconfigurer toute l'organisation des processus. Le client tire une production organisée « au plus juste », dont les processus sont débarrassés des opérations qui ne créent pas de valeur pour le client, ou n'y contribuent pas. Pour fluidifier la circulation, la gestion des

³⁶ Desreumaux A-(1998)-*La théorie des organisations*-Caen-Editions Management Société

³⁷ Lorino P-(1995)-"Le déploiement de la valeur par les processus"-RFG N°104

³⁸ Réingénierie des processus par la méthode AMARCO

³⁹ Hammer M, Champy J-(1993)-*Le reengineering*-Paris-Dunod

⁴⁰ Stalk G, Hout T-(1997)-*Vaincre le temps*-Paris-Dunod

processus s'attaque aux goulots, qui, par définition, ont une capacité égale ou inférieure aux besoins, et donnent le rythme de fonctionnement de l'ensemble, de manière à y maximiser le débit. Des activités de sécurité sont greffées sur le processus de fonctionnement en mode normal, pour les sécuriser contre les dangers prévisibles. Le modèle est applicable à l'entreprise comme à ses éléments, l'entreprise n'étant qu'un lieu et un niveau d'intégration des processus élémentaires.

ACTEUR, FIGURE PRIVILEGIEE PAR L'ORGANISATION PROCESSUELLE

Dans la vision processuelle, la frontière entre l'entreprise et son environnement tend à s'estomper, parce que l'activité de l'entreprise apparaît pleinement extravertie. Néanmoins, par la vision, le projet, les priorités, les stratégies, le contrôle, la régulation qu'il opère, le management rappelle que l'entreprise est un système qui, comme tout système, fait référence à lui-même, est autopoïétique, et sélectionne ce qui lui est intérieur et ce qui lui est extérieur. L'homme (salarié de l'entreprise ou non), comme la machine, y sont des actants. A la différence de la machine, l'homme est capable de stratégie. Agent, il agit sous la contrainte de règles sur lesquelles il n'a pas de pouvoir. Acteur, il possède une certaine marge de manœuvre et d'initiative, mais, comme au théâtre, il n'a pas la latitude pour changer la pièce. Il est auteur, s'il peut inventer, innover, élaborer un scénario, faire œuvre de stratégie. Dans le modèle de l'organisation processuelle, la figure du salarié est plutôt l'acteur. Il manifeste un ensemble de propriétés ou compétence, qui conditionnent son employabilité. La compétence individuelle est évaluée régulièrement, dans le cadre d'un dialogue hiérarchie/agent, par référence à des indices de compétence à utiliser selon un code. Les résultats de cette évaluation conditionnent les décisions d'emploi (maintien dans le rôle, changement de rôle, modification de rôle), de rémunération, de réalisation de projet professionnel, et éventuellement de maintien dans l'emploi, dans les limites autorisées par le droit du travail. La compétence de l'entreprise induit des besoins en compétence (service demandé), auxquels les acteurs doivent répondre par un service rendu d'une qualité attendue, ce qui nécessite la mise en œuvre d'une compétence adéquate. Les rapports de travail sont donc aussi gouvernés par la logique processuelle, ce qui tend à remettre en cause les conventions collectives fondées sur la logique fonctionnelle et la logique de postes.

⁴¹ Davenport T-(1993)-*Process Innovation*-Boston-Harvard Business School Press

Problème

LA COMPÉTENCE, CONCEPT FLOU, DISJONCTION FORTE

BESOIN DE CLARIFICATION ET D'EXPLICITATION DU CONCEPT

En 1997, Le Boterf appelait déjà à une définition plus rigoureuse de la compétence⁴². Récemment encore, Parlier et Mader écrivaient : *"si le terme de compétence est désormais des plus employés en matière de gestion des ressources humaines, il reste néanmoins mal défini"*⁴³. C'est le défaut de jeunesse de nombreux concepts. Ce défaut n'interdit pas l'opérationnalisation, puisque le schème a été investi dans l'action avant d'être explicité. C'est parce qu'il répond à un manque⁴⁴, ressenti à l'occasion des pratiques sociales, que le mot "compétence" a été repris (dans le réservoir commun des connaissances) pour signifier, d'abord de manière intuitive, ce regard particulier sur la force de travail individuelle ou collective. Comme pour tout concept, c'est la multiplication des expériences directes ou par procuration (le récit⁴⁵) qui permettra d'avancer dans la conceptualisation, selon une spirale encyclopédique⁴⁶, et de faire passer progressivement le mot compétence de l'état de notion à celui de concept. En 1992, Merle écrivait : *« la notion de compétence s'est progressivement imposée comme un concept passe-partout, dont la définition reste suffisamment vague (un spécialiste en a recensé plus d'une centaine dans la littérature récente) pour créer un consensus entre les acteurs de l'entreprise »*⁴⁷. C'est plutôt parce qu'il y a un certain niveau de consensus pour considérer, à part, un aspect particulier de la réalité, selon une perspective particulière, qu'il a fallu mettre en service un nouvel outil d'appréhension et de reconnaissance du réel. Le besoin d'agir, de transformer les rapports de travail, a amené une nouvelle manière d'envisager ces rapports, qui s'est investie dans de nouvelles techniques (et de nouveaux outils) de gestion de ces rapports, dont la socialisation passe par un effort de clarification et d'explicitation.

⁴² Le Boterf-(1997)-"Pour une définition plus rigoureuse de la compétence"-Le Monde-Mercredi 2 juillet.

⁴³ Gilbert P, Mader C-(1999)-"L'appréciation des compétences est-elle rentable ?"-in Gilbert P, Schmidt G-*Evaluation des compétences et situation de gestion*-Paris-Economica

⁴⁴ Fourez G-(1996)-*La construction des sciences*-Bruxelles-De Boeck Université

⁴⁵ Fourez G-(1996)-*La construction des sciences*-Bruxelles-De Boeck Université

⁴⁶ Au sens de mise en cycle actif du savoir.

⁴⁷ Merle V-(1992)-« De la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion anticipée des compétences » in Hellouin V-*Vers une gestion prévisionnelle des emplois*-Paris-Centre INFFO-

BESOIN D'UN FOND SEMIQUE COMMUN

Certes, il est possible de considérer que « *s'entendre sur le sens à accorder à la notion de compétence n'est pas une fin en soi* »⁴⁸. Certes, on peut aussi se satisfaire de la polysémie de la notion parce qu'elle « *traduit sa richesse* »⁴⁹. Il est vrai que la polysémie est une propriété partagée par une pluralité de signes de la langue française. Cependant il est nécessaire de distinguer la polysémie qui procède de champs sémantiques différents (comme violon qui signifie l'instrument, celui qui en joue, et une prison), et celle qui est propre au cheminement social dans la construction du sens d'un concept. "*Si l'on admet que le recours à cette notion n'est pas qu'une simple innovation de vocabulaire, une formulation plus précise de ce qu'elle recouvre se révèle rapidement indispensable*"⁵⁰. En effet, quand une notion entre dans le champ de la régulation des rapports sociaux, surtout comme fondement d'une nouvelle technique de gestion de ces rapports sociaux, peut-on se passer d'un fond sémique communément partagé ?

NECESSITE D'ALLER AU-DELA D'UNE DEFINITION PAR LE SAVOIR

Dans l'état actuel de sa construction, la notion a trois actualisations principales : compétence individuelle, compétence collective et compétence d'entreprise. La compétence individuelle a fait l'objet de nombreuses études et définitions, selon deux types principaux d'approches, centrées sur les qualités de la personne (worker-oriented) ou ce qu'elle sait faire (work-oriented). La définition de la compétence collective semble moins aisée, mais converge vers "*l'ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail*"⁵¹. La compétence d'entreprise, notion moins utilisée, renvoie à des savoir-faire intégrés. Il semble que le savoir-agir ou le savoir-faire soient le noyau dur de la définition du concept, mais le savoir, quelle que soit sa déclinaison, n'a pas lui-même la clarté suffisante pour signifier la compétence. Il y a là un troc sémantique et non la production d'une structure interne, qui permettrait de comprendre la réalité signifiée et en quoi les actualisations présentées sont des réalisations du concept. D'autre part, le savoir n'est pas un épiphénomène,

⁴⁸ Gilbert P, Mader C-(1999)-"L'appréciation des compétences est-elle rentable ?"-in Gilbert P, Schmidt G-*Evaluation des compétences et situations de gestion*-Paris-Economica

⁴⁹ Ferrary M, Trepo G-(1997)-« Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences »-Direction et Gestion des Entreprises

⁵⁰ Gilbert P, Mader C-(1999)-"L'appréciation des compétences est-elle rentable ?"-in Gilbert P, Schmidt G-*Evaluation des compétences et situations de gestion*-Paris-Economica

⁵¹ Amherd C-H, Dupuiche F, Emery Y, Giaque D-(2000)-*Compétences collectives dans les organisations*-Laval-Les Presses de l'Université de Laval

mais le produit d'une "puissance", dont on ne peut ignorer ni l'existence, ni la compétence. Si, au niveau de la compétence individuelle, cette puissance est appréhendée par certains par les qualités, il reste à faire le lien entre ces qualités et le savoir-faire. Si l'approche par les qualités est pertinente, elle doit aussi être menée au niveau de l'équipe et de l'entreprise. La gestion par la compétence serait facilitée par la production d'un "*prisme commun*"⁵² qui transcenderait les cloisonnements entre les individus, entre les individus et l'équipe, entre les équipes et l'entreprise, entre les qualités et les savoir-faire de l'unité concrète concernée.

NECESSITE DE SORTIR LA COMPETENCE DE SON ISOLEMENT CONCEPTUEL

Ce qui nous a également frappé, c'est l'isolement dans lequel se retrouve souvent la notion de compétence, comme si cette propriété des systèmes concernés n'entretenait aucune relation avec d'autres propriétés du système, ou avec des propriétés de son écosystème. Or, les cas que nous avons étudiés indiquent une relation forte entre la compétence des hommes et des machines et celle de l'entreprise, entre la compétence de l'entreprise et son organisation, entre l'organisation de l'activité dans l'environnement (ex : flux tendus) et la compétence de l'entreprise. Il y aurait donc une relation logique entre la compétence et l'organisation du système dont la compétence est en question, et une relation écologique entre la compétence du système étudié et l'organisation du métasystème auquel il appartient.

Problématique

Quel est cet aspect de l'agir humain, individuel ou collectif, qui est signifié par la "*compétence*" ? Comment l'appréhender, d'une manière générale, dans la pluralité de ses actualisations ? Comment la concevoir dans la pluralité de ses dimensions ? Comment l'articuler au savoir ? Quel lien entretient-elle avec l'organisation ? Quels sont les descripteurs qui permettraient de clarifier et de préciser cet aspect ? Comment utiliser ces descripteurs ? A quels besoins des entreprises répondent l'émergence et le développement de ce schème ? Y-a-t-il des besoins communs ? Les réponses actuelles sont-elles suffisantes ? Peut-on aller plus loin dans la réponse ? Ce nouveau geste mental a fait naître de nouvelles techniques et pratiques de gestion, comment se présentent-elles ? Comment est-il vécu par les salariés ? Quels sont ses effets ? Cette nouvelle grille de lecture du rapport de l'homme et de son agir

⁵² Ferrary M, Trepo G-(1997)-« Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences »-Direction et Gestion des

au monde, le monde du travail, peut-elle participer, comme nouveau modèle, à la « constitution »⁵³ de la société, à sa structuration ? Même s'il est pris et mis en œuvre, par certains, par effet de mode, il est réponse à un problème, autrement dit à une représentation de la réalité qui met en attente d'une représentation plus satisfaisante, soit parce que la réalité a changé, soit parce que le cadre de représentation en usage n'est pas (ou n'est plus) pertinent. Dans un cas comme dans l'autre, il convient de s'interroger sur ce qui ne convient plus dans cette représentation de la réalité.

Quel sens proposer pour le concept de compétence, tel qu'il peut être investi dans les pratiques de gestion de « ressources humaines » ?

Le « sens est ce qui éclaire l'esprit en mettant en relation des éléments jusque là séparés »⁵⁴. Le sens est une structure subjective où se nouent la signification, l'orientation et la cohérence⁵⁵. La signification renvoie à une façon d'appréhender et de comprendre l'expérience d'une réalité, et à une valeur attribuée à cette expérience. L'orientation procède du projet, de l'intention qui dirige les actions du sujet. La cohérence exprime l'intégration « des données du champ de conscience du sujet, mêmes contradictoires, obtenue grâce aux opérations d'équilibration entre la vie intérieure et la vie en société »⁵⁶. Le sens est donc d'abord subjectif, même s'il porte l'empreinte culturelle de la société à laquelle appartient celui qui veut comprendre. Il devient objectif par ajustement progressif et vérification à une série indéfinie d'expériences. Puis, c'est le consensus qui le dote de sa validité sociale. L'ingrédient indispensable à ce procès de production de sens est le temps. La dimension du temps est primordiale : « dans la mesure où elle fait exister concrètement l'écart irrépressible, et la tension qui en résulte, entre le passé définitivement perdu, dépassé, ce qui peut en être pensé, et dit, au présent. De ce hiatus, de cette contradiction et de cette tension entre l'éclairage porté sur un passé révolu, et le présent vivant et énigmatique, résulte l'effet de sens, qui est non une réponse mais une question, et qui crée les conditions d'un devenir possible »⁵⁷.

Entreprises

⁵³ Giddens A-(1987)-*La constitution des sociétés*-Paris-PUF

⁵⁴ Obin J P-(1995)-*La face cachée de la formation professionnelle*-Paris-Hachette

⁵⁵ Morin E-(1995 trad 1996)-« L'efficacité organisationnelle et le sens du travail »-in Pauchant T et alii-*La quête du sens*-Paris-Les Editions d'Organisation

⁵⁶ Morin E-(1995 trad 1996)-« L'efficacité organisationnelle et le sens du travail »-in Pauchant T et alii-*La quête du sens*-Paris-Les Editions d'Organisation

⁵⁷ Levy A.-(1997)-*Sciences cliniques, organisations sociales*-Paris-PUF

Le sens est un construit, un produit de l'activité d'appréhension du réel. La volonté d'appréhender le réel comme une totalité (par une démarche systémique) ne nous donne pas la prétention à le penser dans sa totalité. La volonté de comprendre le réel dans sa complexité ne nous donne pas non plus la prétention à le penser dans sa vérité. Ce qui sera construit est proposé (donc soumis au questionnement, à la contradiction), comme base d'une construction plus élaborée à mener. Ces nouvelles pratiques sont récentes, localisées, limitées à quelques entreprises, et n'ont pas un passé suffisant pour produire un effet de sens saturé. Tout ce qui a résisté à l'appréhension, tout ce qui a échappé à la pensée rationnelle⁵⁸ ne peut entrer dans la production de sens. C'est le non-sens. Cependant, tout ce qui a pu être appréhendé n'est pas totalement dicible. La sensation participe à la production de sens. Mais ce qui a été ressenti, même s'il a contribué à produire le sens, peut ne pas sortir du domaine de l'implicite. C'est un savoir, mais il est tacite, ce qui n'aliène pas sa productivité pratique, comme le montrent les pratiques de GRH fondées sur la compétence : *« la plus grande partie de l'énorme réservoir de connaissances, selon l'expression de Schutz, ou de que je préfère appeler le savoir commun mis en jeu dans les rencontres n'est pas directement accessible à la conscience des acteurs. La quasi-totalité du savoir commun est de nature pratique : il est inhérent à la capacité de continuer d'accomplir les routines de la vie sociale »*⁵⁹.

Le sens de la compétence a déjà fait l'objet de nombreuses propositions, dont nous essaierons de débattre dans le développement de la thèse. La compétence a déjà des "effets de sens", pour reprendre l'expression d'André Levy. Nous proposons d'avancer dans la production de ces effets, tout en ayant conscience que le passé de la démarche "compétence" est un peu court pour que le présent ne conserve pas une part énigmatique.

Intérêts

LES INTERETS DE L'ETUDE : MIEUX COMPRENDRE POUR MIEUX AGIR

Contribuer à construire le sens du concept de compétence a bien sûr un intérêt théorique, puisque faire progresser la conceptualisation est en soi une visée théorique, mais cet intérêt théorique est intimement lié à l'intérêt pratique, parce que ce concept (comme tout concept) n'a de sens et ne développe son sens que s'il est investi dans la reconnaissance et

⁵⁸ Levy A.-(1997)-*Sciences cliniques, organisations sociales*-Paris-PUF

dans la gestion du phénomène étudié. Nous ne reviendrons pas sur les besoins de clarification, d'explicitation de cette propriété particulière, ni sur la nécessité d'aller au-delà d'une explicitation par le savoir, ni sur la nécessité de sortir la compétence de son isolement conceptuel. Par contre, il peut être intéressant, si la compétence est une propriété, de savoir d'où elle vient, comment elle se développe, dans quelles conditions elle s'exprime. Si la compétence est un potentiel, il ne se réalise ni de manière automatique, ni dans toutes les circonstances. Quelle est la dynamique d'actualisation de la compétence ? La gestion de la compétence ne peut être indifférente à une telle question. Elle fournirait notamment une connaissance des limites à l'actualisation de la compétence. Comme toute propriété, elle est non seulement plastique selon les circonstances internes et externes à l'unité concrète à laquelle elle se rapporte, mais variable selon les unités concrètes ou individus. La gestion de la compétence (en particulier de son développement) a aussi à gagner à une connaissance des fondements de la compétence individuelle, donc de ce qui fonde les différences entre les individus d'une population (population de personnes, d'équipes ou d'entreprises, voire d'autres types d'unités concrètes). En se posant la question du "pourquoi" de la compétence, il sera alors possible d'articuler le savoir à la compétence, sans doute autrement qu'en se livrant à un simple troc sémantique.

L'intérêt d'une telle étude est aussi de rappeler que la compétence est une construction mentale destinée à saisir et mettre en valeur une dimension particulière des systèmes observés. Elle projette sur l'unité concrète observée *"un éclaircissement particulier qui correspond à un aspect déterminé de généralité sous lequel l'esprit peut viser le réel"*⁶⁰. Parmi tous les aspects, elle est considérée à part, comme si elle constituait un objet de connaissance pour son propre compte, alors qu'elle n'est pas donnée à l'état isolé dans le contact avec la réalité observée. Simultanément, elle exclut tout ce qui ne relève pas d'elle (ex : beauté, bonté, citoyenneté, etc.). La mise en œuvre du concept de compétence n'est donc pas neutre, que l'angle de vue soit théorique, idéologique ou pratique, car elle privilégie une certaine manière de voir, par rapport à d'autres. Elle a notamment une dimension stratégique particulière (*"tirer le meilleur parti des acteurs de l'entreprise"*⁶¹ afin de créer le maximum de valeur), sous-tendue par des valeurs singulières. Si la démarche *"compétence"* se généralise dans les entreprises, elle ne manquera pas d'avoir des impacts socié-

⁵⁹ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF

⁶⁰ Ladrière J-(1998)-"Concept"-Encyclopedia Universalis

taux, qui méritent attention et peut-être vigilance. Si elle se propage à d'autres milieux que le milieu professionnel, les impacts seront probablement encore plus nombreux et systémiques.

Le troisième intérêt est de montrer le caractère contextuel d'émergence et de développement des démarches "compétence". Ces démarches sont uniques dans leurs conditions d'émergence et dans leur contenu, mais elles ont en commun de relever d'un même paradigme. S'il y a bien convergence des pratiques, c'est vers une logique et non vers une démarche particulière. Pour pouvoir affirmer qu'elles relèvent d'un même paradigme suppose néanmoins que le concept soit suffisamment élaboré pour être opérationnel dans la reconnaissance de ce qui relève et de ce qui ne relève pas de ce paradigme. C'est un autre intérêt de ce travail, que de se poser la question des marques qui permettent de reconnaître qu'une démarche de gestion est ou n'est pas sous le paradigme de la compétence.

L'étude du sens de la compétence a un intérêt pragmatique fort. Le concept est une machine à produire du sens au service de l'acteur/observateur. Le prisme "compétence" amène la représentation à se structurer en mettant l'accent sur certaines relations jugées essentielles au sein de la situation d'action. Cette représentation s'investit dans l'action par une structuration des décisions et des opérations, compte tenu du niveau d'information autorisé par le concept. La qualité du sens produit varie en fonction du niveau de complexité atteint par le concept. L'intérêt de ce travail est de tenter de passer d'un niveau de base à un niveau de complexité supérieur. Le niveau de base est un compromis, c'est le niveau le plus abstrait possible qui offre, en même temps, un nombre suffisant d'attributs concrets (ex : le sous-rayon de l'employé libre-service compétent est bien rempli, bien rangé, bien propre, bien balisé). Il fournit un prototype de système compétent. A un niveau de complexité supérieur, les relations sont saisies grâce à des descripteurs de capacités (ex : action efficace, de manière régulière, sans contrôle hiérarchique, avec responsabilité, en contexte de difficulté ordinaire). La compétence est ainsi associée à un ensemble de descripteurs de compétence (autonomie, responsabilité, initiative, etc.), et de contexte d'exercice de cette compétence, utiles à la reconnaissance des champs de possibles pour l'unité concernée, eu égard aux suffisances et déficiences manifestées. A un niveau encore supérieur, il est possible d'envisager des descripteurs dispositionnels qui expliquent l'autonomie, la responsa-

⁶¹ Bournois F, Brabet J-(1993)-"Les connaissances en GRH"-in Brabet (coord)-Repenser la GRH ?-Paris-Economica

bilité, l'initiative, etc. A ces descripteurs de capacités et de dispositions peuvent être associées des variables calculées pour préciser le niveau atteint pour chacun d'entre eux. La compétence peut ainsi être cotée de manière générale et dans la pluralité de ses dimensions des plus abstraites aux plus immédiates. La conceptualisation passe ainsi à des niveaux de complexité croissants, pour mieux comprendre la réalité (visée théorique), dans le but de mieux agir (visée pragmatique).

Le prisme de la compétence, s'il est défini à un niveau d'abstraction suffisant, peut être utilisé sur tous les systèmes auxquels s'étend ce concept (individu, équipe, entreprise, réseau d'entreprises, etc.). Comme individu, équipe, entreprise, réseau d'entreprise sont en relation métasystémique, il est possible d'articuler la compétence de chacun des systèmes à celle du système qui l'englobe, voire d'utiliser des descripteurs communs. Si la réactivité est un descripteur de la compétence de l'entreprise, son niveau dépend de la réactivité des équipes qui concourent au processus de traitement de l'événement (ex : commande urgente à intercaler dans un programme de production). Cette réactivité procède de la compétence des acteurs, et de leur mobilisation à satisfaire le client, mais également de l'organisation de leurs interactions, donc du management. La compétence de l'entreprise est ainsi articulée à celle des équipes, et des individus qui les composent, à celle de l'organisation, ainsi qu'à celle des managers. La connaissance de la compétence de l'entreprise articulée à celle de ses parties et des éléments extérieurs dont elle sollicite le partenariat, couplée à la connaissance du contexte externe d'exercice de cette compétence permet de repérer les variables d'état et les variables d'action, et éventuellement d'agir sur les variables en cause dans une performance qui pourrait être plus satisfaisante.

Dans une période foisonnante de « communication », où l'approche sémantique des mots est parfois périphérique et floue, s'attache plus aux connotations qu'aux dénnotations, la tentation mythique⁶² est forte : la compétence abandonnerait un sens premier pour signifier la modernité dans le management⁶³. Si la pratique peut jusqu'à un certain point se passer d'une théorie explicite pour se placer sous le paradigme de la compétence (« *on a commencé de guérir avant d'être en mesure de définir ce que sont la santé et la maladie* »⁶⁴), il

⁶² Au sens de Roland Barthes, c'est à dire de déplacement d'un sens premier vers un sens général, qui va de soi, donc qui ne fait plus question.

⁶³ Dietrich A-(1995)-Compétence et Gestion des Ressources Humaines-Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion-Université des Sciences et Techniques de Lille-IAE

⁶⁴ Richard JF-(1999)-« L'intelligence »-Encyclopedia Universalis

importe de rechercher un plein effet de sens pour ce concept; pour des raisons théoriques et pratiques, mais aussi politiques. Il y a un besoin d'explicitation, de socialisation, de combinaison⁶⁵ de ce savoir à l'œuvre dans les pratiques. Il y a un besoin de compréhension des pratiques à l'œuvre dans la construction de ce savoir. C'est le passage obligé pour que les techniques déployées donnent naissance à une technologie de la gestion (notamment des "ressources humaines") par la compétence, qui, en retour, pourra rétroagir sur les techniques afin de les rendre plus efficaces. C'est aussi le passage obligé pour que les techniques ne soient pas déconnectées de leur finalité, des valeurs et du principe supérieur qui les gouvernent. La réalité est une, et la réflexion gestionnaire ne peut s'exonérer de l'obligation de se pencher sur les effets individuels, familiaux, sociétaux de ses décisions. C'est un autre intérêt de se travail que de poser des questions de gestion locale en les intégrant dans une problématique de gestion sociétale. Les entreprises sont des unités sociales dont la compétence ne peut être réduite à la seule dimension économique.

Méthodologie

UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE

Pour réaliser ce travail, nous avons puisé dans plusieurs réservoirs théoriques (notamment sociologie, économie, psychologie, gestion) et essayé d'emprunter le cheminement de "la pensée complexe" pour nous placer à un niveau "méta" d'analyse. De manière complémentaire, nous avons tenté de combiner le raisonnement dual de la théorie de la structuration. La pensée complexe est une stratégie dont la pertinence nous a été montrée par l'expérience (elle aide à comprendre la réalité dans ses émergences, la diversité de ses éléments et de ses relations, dans son ouverture, son dynamisme) et nous propose un confort épistémologique nécessaire à la compréhension de la réalité (en l'instituant comme réalité obligatoirement représentée, conceptualisée) : "*la connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens ou de valeur en dehors de lui*"⁶⁶. "*Rien n'est donné, tout est construit*"⁶⁷. En l'occurrence, elle nous a été d'un soutien logistique certain pour relier ce qui, au départ, paraissait délié (organisation et compétence), pour tisser des liens entre organisation, stratégie et gestion des ressources humaines. La théorie de la structuration, elle, nous a permis d'envisager la constitution des systèmes sociaux de manière plus dynamique

⁶⁵ Nonaka I et Takeuchi H-(1997)-*La connaissance créatrice*-Bruxelles-De Boeck Université

⁶⁶ Lemoigne JL-(1995)-*Les épistémologies constructivistes*-Paris-PUF

et plus complexe. L'accent mis sur la dualité de ce processus de constitution (acteurs et système sociaux) par la pratique des acteurs nous semble être une solution au dilemme de l'explication par le système ou par l'individu. Pour nous, cette théorie concourt à l'approche systémique largement illustrée par l'école d'Edgar Morin, y apporte des compléments, sans entrer en contradiction fondamentale avec elle. Les différents réservoirs théoriques sollicités nous ont apporté les connaissances stabilisées (dont nous manquons souvent au cours de notre questionnement) nécessaires à la poursuite de notre cheminement, de notre quête d'un sens pour la compétence.

Compte tenu de ces perspectives, nous avons enraciné notre construction dans la réalité des pratiques (une réalité signifiée, représentée, bien entendu), par des allers-retours entre théorie et observation, c'est-à-dire par « *exploration hybride* »⁶⁸. Comme nous ne pouvions être en recherche-action ni en observation participante, nous avons exploré ces pratiques par les voies de l'investigation documentaire et des entretiens. Les documents sont un discours sur la réalité, et ceux que nous avons utilisés, pour explorer ces pratiques, sont principalement des documents contractuels (conventions collectives, accords d'entreprise, notamment), ou des documents managériaux (projet d'entreprise, journaux d'entreprise, outils de gestion, etc.), ou syndicaux. Les entretiens sont une voie d'accès à la compréhension des faits sociaux, parce qu'ils nous mettent en contact avec des auteurs, des acteurs, des agents de ces faits sociaux. Conformément au principe de l'interactionnisme symbolique, nous croyons que les individus ne subissent pas les faits sociaux, mais les produisent. Ces personnes interagissent avec une compréhension routinière, tacite de ce qu'elles font. Elles donnent du sens, « *un sens aux processus où chacun se trouve impliqué* »⁶⁹. C'est au travers des interactions et du sens que donnent les individus à leur action que la production des événements peut être comprise. En les interrogeant, nous avons accès à ce sens, et aux raisonnements pratiques qu'ils mobilisent dans le quotidien (ethno-méthodes). Dans cette perspective herméneutique, c'est la technique de l'entretien « *compréhensif* »⁷⁰ (qui « *vise à reconstruire le sens que les individus assignent à leurs activités* »⁷¹), qui a présidé à nos rencontres. Nous avons complété nos entretiens par ceux que mènent les étudiants en maîtrise, que nous accompagnons dans la réalisation de leur

⁶⁷ Bachelard G-(1938)-*La formation de l'esprit scientifique*-Paris-Vrin

⁶⁸ Thiétart RA et alii-(1999)-*Méthodes de recherche en management*-Paris-Dunod

⁶⁹ Lévy A (1997)-*Sciences cliniques organisation sociales*-Paris-PUF

⁷⁰ Kaufmann JC-(1997)-*L'entretien compréhensif*-Paris- Nathan Université

mémoire. Ces étudiants sont en position d'observation participante (ou en recherche-action) pendant les 13 mois de formation à la maîtrise (Management de la distribution). Les informations fournies nous servent à détecter des pistes de recherche, à formuler des hypothèses, à confirmer notre construction descriptive ou à nous remettre en recherche quand elles introduisent le doute. Les entretiens ont été réalisés, pour chaque entreprise concernée, avec des managers des différents niveaux de management, avec des "opérationnels" ou des "collaborateurs" selon le vocabulaire en usage, et avec des représentants des organisations syndicales. Cette démarche n'a pas toujours été facile, en raison de l'importance de la productivité pour les entreprises concernées, et de la désorganisation de l'action collective induite par la soustraction d'un acteur, même pendant un temps relativement court. Les entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement magnétique pour que les propos tenus prennent un effet de sens satisfaisant immédiatement, et ont été, pour bon nombre, retranscrits par écrit. Nous avons, autant que faire se peut, essayé de valider les informations par les techniques en usage (redondance des questions, triangulation des informations, croisement avec des sources documentaires). Il nous était difficile de renvoyer le contenu des entretiens pour validation par chaque intéressé, mais nous avons soumis le texte des cas à des personnes susceptibles d'en contester le contenu. Enfin, pour donner un sens plus complet à cette connaissance, nous avons tenu à visiter les sites concernés.

Nous avons été en contact avec la démarche "compétence" sur plusieurs terrains, mais nous ne développerons que les terrains qui ont fait l'objet d'une exploration profonde. Ces terrains ont été retenus, l'un en raison de sa forte médiatisation, parce qu'il était annoncé comme fer de lance de la démarche "compétence" (rémunération des compétences), l'autre pour son niveau d'exigence en matière de compétence et d'engagement.

"Pour un chercheur constructiviste, construire un objet de recherche consiste à élaborer un projet de connaissance que la recherche s'efforcera de satisfaire"⁷² : tel a été le sens de notre démarche.

Plan de la thèse

Dans une première partie, nous rendrons compte de l'étude des pratiques de la démarche compétence dans deux d'entreprises. L'une, que nous nommerons ROC IdF (Cas

⁷¹ Lallement M-(1993)-*Histoire des idées sociologiques*-Paris-Nathan

1), est une entreprise de fabrication de carton ondulé, qu'elle transforme en caisses de conditionnement ou en articles de merchandising (présentoirs, etc.). En rupture avec la logique de postes, une démarche de gestion des ressources humaines selon le principe de la compétence y a été mise en œuvre, en accord et avec la participation du personnel. L'autre, Auchan (Cas 2), est une entreprise de grande distribution à dominante alimentaire. On y cultive le professionnalisme, comme principe directeur de management des ressources humaines. Dans les deux cas, la démarche est en rapport étroit avec la nécessité d'apporter une réponse satisfaisante à la demande du client, par une gestion pertinente des événements. Dans les deux cas, au nom du client, il est demandé aux agents de mettre pleinement leur énergie au service de l'entreprise. Cependant, à Auchan, il est hautement souhaitable que les collaborateurs conforment leurs représentations, leurs attitudes et leurs comportements, à la norme édictée par la Direction Générale, médiatisée par le projet d'entreprise. Dans l'une, le modèle de compétence privilégie les relations à l'objet de travail et laisse peu apparaître les exigences de rapport affectif à l'entreprise. Dans l'autre, le modèle, sans négliger les qualités nécessaires à l'accomplissement de l'activité, fait de l'engagement du salarié une condition sine qua non de son employabilité. Dans un cas, la démarche "compétence" a été un levier de l'évolution de l'organisation, dans l'autre elle renouvelle une démarche de gestion des ressources humaines déjà fondée sur la compétence.

Dans une deuxième partie, sur la base des deux cas communiqués, mais également d'autres cas (avec lesquels nous avons été en contact de manière plus ou moins profonde, comme Sollac Dunkerque, CNAV, France Telecom, Peoplesoft), nous proposons une contribution à la conceptualisation de la compétence, en prenant pour point de départ les sens actuellement attribués au mot *compétence* tant dans la littérature que dans les pratiques managériales. Le travail a consisté à intégrer ces propositions de sens pour avancer dans la conceptualisation de la compétence. La compétence y est envisagée sur une échelle de complexité et d'abstraction comme un enchâssement de compétences, fondées sur une compétence fondamentale définie comme disposition organisationnelle. Ordinairement actualisée par les individus, les équipes et les entreprises, il est proposé d'étendre les réalisations de cette propriété à l'ensemble des êtres doués d'activité ou systèmes. La compétence des êtres humains se distingue par une réflexivité affective que médiatise la cons-

⁷² Thiétart RA-(1999)-*Méthode de recherche en management*-Paris-Dunod

cience. La compétence se développe par interaction du système avec son environnement. Aptitude organisationnelle, son terrain de développement privilégié est un milieu de liberté organisationnelle.

PREMIERE PARTIE

Démarche "compétence" et Organisation : Cas ROC IdF et Cas Auchan

« L'homme est un animal qui apprend. Lorsqu'il est confronté à une séquence de situations problématiques de difficulté croissante, et de difficulté appropriée au niveau de compétence qu'il a atteint, il montre habituellement une aptitude croissante à bien traiter les problèmes de ce niveau. Quand il s'agit de problèmes non programmés, ni lui ni nous-mêmes ne savons d'où l'amélioration provient. Les mécanismes de l'apprentissage sont aussi mystérieux que les mécanismes de l'apprentissage de résolution de problème. Mais l'amélioration existe bel et bien »⁷³.

⁷³ Simon H-(1991)-« Les mécanismes de la décision en gestion »-in Tessier R et Tellier Y-*Changement planifié et développement des organisations*-Presses de l'Université du Québec

CAS 1 : ROC IDF, INVESTISSEMENT DE LA COMPETENCE DANS LES PRATIQUES DE GRH POUR UNE PLUS GRANDE POLYVALENCE

« J'ai souvent été frappé du fait que les professeurs de sciences, plus encore que les autres si c'est possible, ne comprennent pas qu'on ne comprenne pas. Ils imaginent que l'esprit commence comme une leçon, qu'on peut toujours refaire une culture nonchalante en redoublant une classe, qu'on peut faire comprendre une démonstration en la répétant point par point... Il s'agit non pas d'acquérir une culture, mais bien de changer de culture, de renverser les obstacles déjà amoncelés par la vie quotidienne »⁷⁴

⁷⁴ Bachelard G-(1938)-*La formation de l'esprit scientifique*-Paris-Librairie Vrin

INTRODUCTION

Roc IdF est une unité de production du groupe ROC, lui-même membre d'un groupe papetier, que nous appellerons Laroche. L'unité a été créée en 1961. La spécialité des unités du groupe ROC est la conception et la réalisation de tous types d'emballage en carton ondulé, prêts à l'emploi. Roc IdF a cependant la particularité de travailler à façon, donc de réaliser les productions les plus compliquées, ce qui explique qu'elle soit l'unité la plus technique du groupe. Roc fonctionne comme une fédération de PME, au sein de laquelle chaque unité dispose de l'autonomie manageriale, organisationnelle, comptable et juridique, dans les limites autorisées par les priorités et les stratégies de la DG. Les qualifications et les rémunérations des salariés sont régies par les conventions de la profession, par les accords-cadres du groupe, puis par les accords propres à chaque unité. Jusqu'au 27 janvier 1993, les classifications en vigueur étaient du type Parodi-Croizat. A cette date, des classifications à critères classants ont été convenues entre le Syndicat Général des Fabricants et Transformateurs de Pâtes, Papiers et Cartons de France et les fédérations syndicales FO, CFDT et CFTC. L'accord professionnel prévoyait une mise en place dans les entreprises, au plus tard, le 31 décembre 1993. Les négociations au sein du groupe ont débouché sur un accord-cadre signé par la CFDT, la CGT, et la CGC. Chaque unité a alors été invitée à définir ses propres modalités d'application.

A ROC IdF, après l'avortement d'un projet orienté sur les emplois-types⁷⁵, c'est la méthode dite « 3i » qui a été retenue pour sa simplicité et la flexibilité qu'elle permet. L'accord concerne les ouvriers, les employés, les techniciens et agents de maîtrise, soit 187 personnes, au moment de la signature de l'accord. « 3i » est la réduction de *Initiative et Investissement Individuel*, mettant ainsi l'accent sur l'intérêt porté à l'individu (et non plus au poste qu'il occupe), et en particulier à son comportement (il prend des initiatives et il s'investit). Cet accord initie une démarche compétence, à l'essai pour une durée de 18

⁷⁵ Mandon N-(1990)-"La gestion prévisionnelle des compétences. La méthode ETED"- Etudes CEREQ-n°57

mois, puis pour une durée indéterminée. Cet accord n'est pas isolé, il s'inscrit dans un continuum d'accords qui ont porté sur l'intéressement, la modulation du temps de travail, notamment, et qui interagissent sur les représentations, les attitudes et comportements à fin de maximisation de la création de valeur.

Le « 3i » est une innovation (et il a été reconnu comme tel par la presse grand public et spécialisée⁷⁶, par le Medef, ainsi que par les chercheurs⁷⁷ qui se sont intéressés à cet accord), parce qu'il s'écarte de la norme qu'est la logique de postes, bien que cette logique ait été réactualisée par la convention professionnelle et par l'accord-cadre.

Ce que nous avons voulu comprendre, c'est le contexte et le processus qui ont amené les acteurs de ROC IdF à passer brutalement d'un principe profondément ancré dans les pratiques et dans les cultures, celui de l'embauche, de la qualification, de l'emploi, de la rémunération, de la formation, de l'avancement par les postes de travail occupés, à un principe nouveau, inconnu dans l'entreprise, fondé sur le schème de la compétence.

De notre étude de terrain, il ressort que le « 3i » est le produit de la nécessité de renouveler la compétence de l'entreprise, à laquelle les règles du jeu de la logique de poste faisaient obstacle. Le « 3i » n'est pas le résultat de la mise en œuvre d'un modèle importé, mais d'un processus interne d'innovation. En impulsant une nouvelle perspective dans les représentations que les acteurs produisent de leur travail, la nouvelle démarche de gestion des rapports de travail a permis des gains organisationnels, a contribué à la croissance de la productivité, pour un coût financier faible.

Pour construire la réponse à cette question, nous avons collecté les matériaux de terrain par lecture de documents officiels, d'articles sur le « 3i », par visite de l'entreprise, et surtout par entretiens avec des acteurs. En dépit de la difficulté à obtenir des rendez-vous, et de rencontrer des salariés, nous avons quand même pu nous entretenir avec les membres de l'équipe qui se trouvaient à la direction du site pendant le processus d'émergence et de mise en place du « 3i » (le directeur, le RRH, le responsable de la production, le contrôleur de gestion, le responsable informatique, le responsable « qualité »), un agent de maîtrise, des ouvriers de la production du carton, de la transformation, de l'expédition. Au total,

⁷⁶ Enjeux Les Echos, Le Point, L'Usine Nouvelle, Partenaires, Maîtriser, Manpower (Ensemble), ANDCP Personnel

⁷⁷ L. Falque, B. Galambaud, P. Gilbert, V. Marbach

nous avons pu réaliser 17 entretiens. La méthode utilisée a été celle de l'entretien compréhensif. Les objectifs étaient de saisir le sens que les acteurs donnaient à l'innovation, à partir de leur expérience de sa mise en place et de son application. Les entretiens ont duré de 45mn à 3h selon la disponibilité des personnes. Le contenu des entretiens a été enregistré sur bandes magnétiques, puis ressaisi et transcrit sur disque dur à fin d'analyse. Le texte a été soumis au directeur du site, au RRH, et au contrôleur de gestion pour validation. La validation n'a pas été possible auprès des autres acteurs.

CHAPITRE 1 : LE "3I", PRODUIT D'UNE CRISE ORGANISATIONNELLE ET D'UN PROCESSUS EFFICACE DE CHANGEMENT

Pour que le principe de l'emploi, de la qualification, de la rémunération, de l'avancement par le poste occupé soit abandonné au profit du principe de compétence, il a fallu des forces transformatrices puissantes et un processus d'innovation efficace. Ces forces transformatrices se trouvaient dans la situation de dérèglement organisationnel qui caractérisait l'entreprise depuis le début des années 80. Le processus d'innovation a trouvé son efficacité dans la traduction des problématiques particulières en une problématique commune et dans l'enrôlement du personnel opérationnel au sein du réseau porteur de l'innovation.

1 UNE ORGANISATION EN CRISE REMANENTE

La crise manifeste un blocage de l'organisation dans son évolution. A ROC IdF, les nouvelles conditions de concurrence exigent un renouvellement de la compétence de l'entreprise, mais le climat d'insatisfaction et les logiques à l'œuvre s'y opposent.

1.1 LA CRISE, BLOCAGE DE L'ORGANISATION DANS SON EVOLUTION

La crise est un moment particulier de l'évolution d'un système. Il y a crise parce qu'il y a perturbation, désordre, dérèglement, blocage, surcharge, au niveau de l'organisation du système : « *la crise apparaît comme une absence de solution (phénomènes de dérèglement et de désorganisation) pouvant du coup susciter une solution (nouvelle régulation, transformation évolutive)* ». ⁷⁸ A un moment donné, des processus entrent en contradiction. Si cette contradiction s'exacerbe, elle peut se résoudre en produisant une nouvelle situation. La contradiction passe par trois phases : non antagonique, antagonique, explosive ; mais quelle que soit la phase, elle est toujours à l'œuvre. La phase non antagonique est la phase des changements quantitatifs, la phase antagonique est celle de la condensation

(conflits aigus), la phase explosive correspond à une « *restructuration globale du tout sur une base qualitativement nouvelle* »⁷⁹.

Comme l'indique l'étymologie (krisis, de krinein, en grec, qui signifie juger, distinguer), la crise est un moment qui est décisif à double titre : dans sa phase de condensation, le dérèglement est tel qu'il permet un jugement plus aisé, et dans sa phase explosive il met l'organisation sur une voie parmi les voies possibles. La crise est un révélateur, mais également un effecteur : « *elle révèle le latent et le virtuel ; les antagonismes fondamentaux, les ruptures sismiques souterraines, le cheminement occulte des nouvelles réalités, les capacités de survie ou de transformation ; elle met en marche tout ce qui peut apporter changement, transformation, évolution* ». ⁸⁰ Elle révèle le désordre, l'antagonisme, la contradiction, le conflit, c'est à dire ce qui était latent, invisible en temps normal. Elle met en œuvre les forces qui peuvent apporter changement, transformation, évolution.

« La crise traduit un changement des règles de jeu et de fonctionnement (rapport de force) du système, changement voulu par certains acteurs et rejeté par d'autres. Il y a crise lorsque, par suite de l'évolution des rapports de force, le décalage entre la réalité (ancienne ou nouvelle) et les aspirations (respectivement nouvelles ou anciennes) devient trop grand et suppose l'apprentissage de nouvelles règles. En d'autres termes, il y a crise lorsque le changement des rapports de force est suffisamment puissant pour perturber les anciennes règles du jeu, mais pas assez pour en imposer de nouvelles. Tant que l'ancien sera en train de mourir et que le nouveau ne sera pas encore né, le système sera dérégulé, en crise » ⁸¹.

A Roc IdF, le désordre sourd depuis longtemps, avec des moments de condensation. L'organisation taylorienne et la direction bureaucratique laissent peu de place à la négociation d'une identité valorisante pour les exécutants. Les aspirations sont contradictoires : la direction est à la recherche de gains de productivité et de réductions de coûts par les voies de la contrainte, du contrôle et de la sanction, dans le cadre d'une gestion de masse, tandis que les opérationnels aspirent à un adoucissement de leurs conditions de travail, une augmentation des rémunérations, dans le cadre d'un encadrement plus humain. Les nouvelles

⁷⁸ Morin E-(1984- rééd 1994)-*Sociologie*-Paris-Fayard-

⁷⁹ Althusser L-(1965)-*Pour Marx*-Paris-F. Maspero-

⁸⁰ Kaes R-(1997)-« *Crise, rupture et dépassement* »-Paris-Dunod.

⁸¹ M. Godet-()-*Demain les crises*-Paris-Hachette

conditions de concurrence, tant sur le marché des produits que sur le marché des capitaux ont conduit à une exacerbation de la contradiction interne et à une remise en cause des règles du jeu. Les règles du jeu mises en cause sont celles de la "logique de poste". Elles le sont par les dirigeants qui aspirent à obtenir une flexibilité de l'ensemble du système. Cette flexibilité doit permettre une réactivité d'un niveau de satisfaisant pour les clients, mais elle suppose une souplesse dans l'usage des forces de travail individuelles (polyvalence, flexibilité du temps de travail). Elles le sont par les salariés qui aspirent à une reconnaissance de leur compétence individuelle, de la polyvalence qu'on exige d'eux, et à l'ouverture de possibilités d'avancement professionnel. Des solutions ont été trouvées, mais elles sont précaires et au prix d'un endettement (coût de transaction) gênant.

En y regardant de plus près, il y a là une situation de double contrainte pour les agents. Par définition, la double contrainte est une « *situation où l'autre émet deux genres de messages dont l'un contredit l'autre* »⁸². C'est une expérience répétée où une injonction négative primaire associée à une menace de punition se trouve contredite à un niveau plus abstrait par une injonction secondaire renforcée par une punition. Enfin une injonction négative tertiaire interdit à la victime d'échapper à la situation. La règle instituée par la logique des postes enjoint chacun des acteurs à « occuper » son poste de travail selon les prescriptions et à n'occuper que ce poste (injonction primaire). Il est qualifié, rémunéré pour ce poste de travail et doit y rester, sous peine de sanction. Les règles du jeu du marché externe contraignent les responsables de l'organisation de l'activité productive à déroger à cette règle et à « demander » à des acteurs de quitter leur poste pour en occuper un autre temporairement (injonction secondaire), pour lequel ils ne sont pas qualifiés, ni rémunérés, ni responsables. S'ils refusent, ils sont menacés d'une manière ou d'une autre, parce que ce refus est interprété comme un manque de collaboration, un manque de souplesse, une marque d'adversité à l'égard de la hiérarchie ou de l'entreprise. Enfin, le lien de subordination qu'ils entretiennent avec leur supérieur hiérarchique et avec leur entreprise leur interdit d'échapper à la situation (injonction tertiaire).

⁸² Bateson G-(1977)-*Vers une écologie de l'esprit*-Paris-Seuil

1.2 DE NOUVELLES CONDITIONS DE CONCURRENCE, UNE COMPETENCE D'ENTREPRISE A RENOUVELER

Les dirigeants de l'entreprise sont soumis à la très forte pression du marché : sollicités, en amont, par une offre mondialisée et très compétitive, pressés en aval par la grande distribution, les clients de l'entreprise manifestent des attentes renouvelées et un niveau d'exigence plus élevé. Cette pression appelle des gains en compétence de la part de l'entreprise, appel que les dirigeants ont traduit en besoin de compétence individuelle, en besoin de reengineering de l'organisation. Cette pression du marché aval est surdéterminée par celle du marché financier.

1.2.1 DE NOUVELLES EXIGENCES DE LA CLIENTELE

La compétence-clé de l'entreprise est le travail de l'emballage à façon, et c'est bien ce qui fait la force de sa position sur le marché de l'emballage. L'entreprise produit du carton ondulé qu'elle transforme en caisses, qu'elle imprime pour servir d'emballage à une très grande diversité de marchandises (produits d'alimentation courante ou de luxe, produits phytosanitaires, petits appareils ménagers, composants pour la production automobile, etc.). Les caisses produites sont principalement (80 % des références) des caisses américaines (une seule pièce, qui donne forme à la caisse par pliage). L'entreprise produit également des caisses complexes (deux ou plusieurs éléments). Certaines caisses vont contenir des produits destinés à la production (exemple : produits d'équipement pour l'automobile), d'autres des produits destinés à la distribution (exemples : chips, purée, dés-herbant). Dans le premier cas, elles ont une fonction exclusivement technique (protection pendant les opérations logistiques), dans le deuxième, elles ont également une fonction de marchandisage, et en particulier de communication avec les clients. Le carton participe alors à l'attractivité du produit qu'il contient et protège. Le travail à façon n'interdit cependant pas une certaine massification de la production, car même s'il existe différentes qualités de carton ondulé, il n'y a pas autant de qualités de carton ondulé qu'il y a de clients. Il en va de même pour le format des caisses, et certains produits ne sont donc individualisés qu'à un certain final de la production.

Le marché est mondialisé et très concurrentiel. La présence de compétiteurs capables de contester les parts de marché de l'entreprise nécessite de répondre à ces attentes de la

manière la plus satisfaisante possible. Ces nouvelles conditions de concurrence ne sont pas sans conséquence sur les qualités que l'entreprise doit développer, si elle veut se maintenir comme compétiteur sur le marché de l'emballage carton. Sur son marché, ROC représente 7,5 % en CA. La branche a été restructurée de manière importante par les opérations de croissance externe. ROC est le plus petit des grands groupes français, parce que ceux qui étaient de taille moindre ont disparu dans des opérations de croissance externes ou par faillite. Le marché est international, les principaux concurrents sont suédois (SCA), irlandais (Smurfit qui a racheté Socar, la filiale de Saint Gobain), américain (International Paper).

L'entreprise a 600 clients actifs sur un fichier de 1200 clients. Le CA annuel est de 224 MF (en 1997), et une grande part est réalisée grâce à 50 clients. La plupart des clients sont fidèles, mais ne manquent pas d'être sollicités par une offre mondialisée et très compétitive. Fournisseurs de la grande distribution ou d'assembleurs, ils sont eux-mêmes pressés, en aval, par leurs propres clients, dont les exigences n'ont plus à être démontrées. Les attentes des clients de ROC IdF se sont donc transformées. Leurs besoins se sont différenciés, diversifiés, tant au niveau du produit (qualité du carton, taille, design, marquage et impression) qu'au niveau de son conditionnement, de l'étiquetage, du marquage des colis. Pour se différencier des concurrents, les clients recherchent de la nouveauté au niveau des emballages et du conditionnement de leurs produits, ce qui concourt à un renouvellement des produits demandés, sur courte période. Enfin, les clients exigent le « *zéro défaut* », supportant de moins en moins de réclamer et de retourner les marchandises. Leurs besoins ont aussi changé en matière de livraison : les clients de l'entreprise continuent à faire de la commande directe, et de plus en plus fréquemment en urgence, mais également de la commande en juste à temps, ce qui inclut une obligation de stockage et de réponse rapide à l'appel de livraison du client. Ce type de contrat tend à se développer. En plus des contraintes logistiques fortes de mise à disposition de la marchandise au bon moment, dans la bonne quantité, l'entreprise assume le risque de détérioration de la marchandise et supporte le coût de la logistique supplémentaire et du stockage.

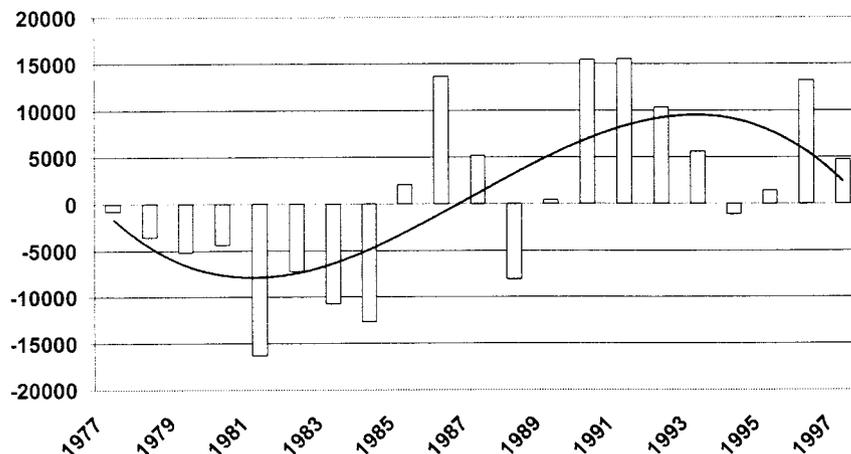
Finalement, l'activité de l'entreprise ne peut plus être perçue comme la production de caisses, mais la production d'un service au client, d'une solution au problème de chaque client. Cette solution renvoie à un package qui comprend les éléments principaux suivants : force du carton, taille, design de la caisse, impression, conditionnement des caisses, paletti-

sation, marquage de la palette, stockage ou non, lieu d'expédition, date de livraison. Le client ne paie pas une certaine quantité de caisses, mais le service individualisé que lui rend l'entreprise. Selon la valeur d'usage que représente ce service dans la carte perceptuelle du client, il en établit implicitement une valeur d'échange, qui trouve son expression dans le prix qu'il accepte de payer. Il en résulte que la gamme de l'entreprise comprend environ 100 qualités de carton, mais qu'elle a à gérer 4000 références, chaque référence correspondant à une solution-client différente (qualité carton, qualité caisse, quantité par palette). La demande annuelle correspond à plus de 10 000 ordres de fabrication (11 000 en 97), ce qui représente en moyenne 50 ordres de fabrication par jour de marche.

1.2.2 UNE ATTENTE DE RENTABILITE PLUS ELEVEE CHEZ LES ACTIONNAIRES ET CHEZ LES CADRES DU GROUPE

Les règles du jeu ont aussi été modifiées du côté du financement. L'entreprise est détenue à 100 % par La Roche SA (holding). Les principaux actionnaires de la holding sont le groupe Paribas (24%), le groupe Crédit Agricole (23%), et le public (53%). La globalisation de l'activité financière, le développement du capitalisme patrimonial ont généré des aspirations renouvelées chez les actionnaires, en particulier du côté des niveaux de rentabilité. Or, l'opinion générale, c'est que ROC IdF plombait les résultats du groupe, ce qui les avait amenés à s'interroger en 1990 sur la pertinence du maintien du site en son sein. Cette opinion était relayée par les cadres du groupe, dont l'intéressement procède d'un calcul qui mutualise les résultats de l'ensemble des sites. En effet, l'étude des performances de l'entreprise, d'après les données auxquelles nous avons pu accéder, témoigne d'une difficulté à dégager un résultat courant positif. Jusqu'en 1985, alors que le contexte (coût des matières premières) était favorable, les résultats de ROC IdF étaient toujours négatifs. L'entreprise a renoué avec les bénéfices à partir de 1991.

Graphique 1 : Evolution du résultat courant



Finalement, seul un renouvellement de la compétence de l'entreprise peut permettre de répondre de manière satisfaisante aux nouvelles attentes des clients. La technologie n'est pas en cause, ni l'appareil de production, car l'entreprise a intégré les innovations technologiques et les machines correspondantes, et l'appareil de production est capable de répondre à la demande dans ses dimensions quantitatives et qualitatives.

1.2.3 UN SYSTEME TECHNIQUE COMPETENT

Les machines et la technologie qu'elles intègrent sont adaptées aux nouvelles exigences, parce qu'elles permettent de répondre à la diversité des demandes, avec flexibilité et réactivité. Le métier de l'entreprise a toujours été le travail à façon, son créneau a toujours été la petite ou la moyenne série. Elle a donc progressivement intégré les machines « compétentes », ainsi que les nouvelles technologies à son système de machines. Ce système comprend 12 machines principales, qui ont un fonctionnement autonome, et travaillent à des cadences différentes.

- La tête de pont est l'onduleuse, train de machines combinées de 120 mètres de longueur. L'onduleuse est chargée de fabriquer le carton ondulé à partir des bobines de papier et de la colle et de le présenter en plaques. Sa cadence de production dépend de la qualité produite (elle est capable de produire 20 000 m²/h, à une vitesse de 140 m/mn. Plus les emballages sont grands, plus la rigidité doit être importante. Sa cadence est inversement proportionnelle à la force du carton qu'elle fabrique. Ces précisions sont importantes pour le calcul de la productivité. L'onduleuse est capable de produire 20 000 m²/h, mais cette

cadence varie selon le profil du carton produit. L'onduleuse est flexible parce qu'elle permet de traiter des qualités de papier différentes, des laizes (largeur) différentes, de produire des profils de carton différents (profil DF ou double face⁸³, profil DDF ou double-double face⁸⁴), de sortir des plaques de dimension différente. La gestion de son activité est très complexe, car le coût du papier impose de réduire les déchets (perte de papier et de colle), et les changements de laizes et de qualité nécessitent chaque fois de nouveaux réglages (« perte » de temps). A elle seule, l'onduleuse et son équipage forment un atelier, l'atelier de fabrication.

- La transformation des plaques de carton est réalisée par les autres machines et leurs équipages respectifs. Certaines de ces machines combinent plusieurs fonctions (combinés), d'autres sont spécialisées. Un « combiné » imprime, découpe, plie, colle, et met sur palette. L'atelier comprend 4 combinés, de compétence différente. Le Jumbo Martin 1848, par exemple, est compétent pour fabriquer des caisses de très grand format (1.80 x 4.80m), de profil D/D (double/double), à un rythme de 1000 plaques/heure, soit 3000 m²/h. Le Simon, autre exemple, est compétent pour fabriquer des caisses de petit format (0.5 m²), de petite cannelure ou moyenne cannelure, à un rythme de 6000 plaques/h, soit 2700 m²/h. La présence de ces 4 combinés à compétences différentes permet de couvrir toute la gamme de la demande en caisses "américaines" (1 seul élément). Afin de répondre à des demandes de produits plus spécifiques et/ou plus complexes, l'atelier dispose d'autres machines capables de faire de la découpe plate (platines), de la découpe rotative (Ward), de l'impression complexe (Bobst 200 4 couleurs), du pliage-collage (colleuse plieuse Tanabe). Toutes ces machines et leurs équipages forment l'atelier de transformation.

Chaque machine fonctionne en toute autonomie, des stocks-tampon permettent d'amortir les différences de cadences d'activité.

Si nous concevons la compétence comme une puissance d'intervention sur le cours des événements (de manière adaptative ou proactive), et comme une macroémergence de la compétence des éléments du système et de la compétence de l'agencement de leurs interactions, il y a, à ROC IdF, un double besoin : un besoin de détenir des éléments de com-

⁸³ Qualité de carton qui associe 3 couches de papier dont une micro cannelure de 1.5 mm, ou une petite cannelure de 3 mm, ou une moyenne cannelure de 4 mm

⁸⁴ Qualité de carton qui associe 5 couches de papier pour une plus grande résistance (dont une petite cannelure et une moyenne cannelure ou une microcannelure et une petite cannelure).

pétence adaptée aux besoins de compétence de l'entreprise, et un besoin d'agencer les interactions selon des modalités qui maximisent la valeur créée. Comme l'appareil de machines n'est pas en cause, l'action doit porter sur l'élément humain.

1.2.4 UN APPEL A DES GAINS DE COMPETENCE PAR L'ENTREPRISE

L'activité est donc devenue plus complexe à gérer, en raison de la variété, de l'individualisation, de l'imprévisibilité de la demande, et de la brièveté des délais qu'elle réclame de plus en plus souvent. Cette complexité ne peut pas être externalisée. Bien au contraire, l'organisation doit parfois absorber et gérer la complexité que le client lui impose.

Elle doit gagner en compétence en innovation, en production (diversification des produits, « zéro erreur », « zéro défaut », réduction des délais d'exécution des commandes), en expédition (réduction des délais de stockage entre la production et l'expédition), en facturation (réduction des délais de facturation, « zéro erreur », et surtout en planification de la production. La multiplication des ordres, la différenciation des produits, le raccourcissement des séries, la réduction des délais de livraison des commandes directes rendent la planification de plus en plus difficile : « *Grosso modo, le vendredi, on ne sait pas quelles sont les machines qui vont tourner la semaine suivante* »⁸⁵. Seule la production pour stock, dans le cadre des contrats avec une clause de JAT permet d'atténuer l'imprévisibilité, mais la tendance est d'augmenter le stock par mesure de sécurité, avec les inconvénients que cela représente.

La complexité est accrue par la nécessité de gérer des attentes contradictoires. La contradiction des intérêts est en effet un autre facteur de complexité. La difficulté est de trouver le point de compromis satisfaisant entre les intérêts des différents acteurs (clients, entreprise, assistantes commerciales, logisticien, le groupeur, le responsable de fabrication, les exploitants de l'atelier, les exploitants de l'expédition). L'attente de l'entreprise est de conserver son positionnement d'entreprise de travail à façon capable de rendre le service que le client peut attendre d'une entreprise positionnée de cette manière. Les assistantes commerciales sont les porte-parole des clients, mais font aussi valoir leurs propres attentes (pouvoir garder des marges de manœuvre dans la gestion des commandes, par exemple).

⁸⁵ Le responsable de la production

Les exploitants de l'atelier ont intérêt à travailler sur les plus longues séries possibles, pour ne pas avoir à modifier les réglages de la machine, et n'avoir ainsi qu'à assurer qu'une surveillance de la machine, etc. Du traitement des commandes aux livraisons, la combinaison productive est le résultat d'un arrangement renouvelé entre les acteurs ou leur porte-parole, qui tend répondre aux attentes de ces différents acteurs, tout en essayant de rester dans le cadre défini par les contraintes de toute nature (technique, loi, règle, norme, compétence, disponibilité, susceptibilité, etc.).

Il importe donc pour le système d'acquérir les qualités nécessaires à la gestion efficace de cette complexité. Il importe pour le système d'être apte à réaliser la variété des états et des comportements nécessaires à la production de la variété des attentes, à des conditions de coûts de revient compatibles avec les exigences des clients, des attentes des actionnaires, de la direction générale, et des salariés. Cette aptitude à prendre les dispositions, et positions nécessaires à une réaction dans des délais compatibles avec les attentes (négociées) du client est la réactivité, et elle suppose disponibilité, flexibilité et créativité. Ces qualités ne se décrètent pas, elles sont apprises. Pour être apprises, il faut un méta-contexte favorable à cet apprentissage, apprentissage par les acteurs, et apprentissage par l'organisation. La prise en charge de la complexité par la seule équipe de direction ne suffit plus, même si des outils performants peuvent l'y aider. Il est nécessaire qu'elle soit relayée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, ce qui implique un véritable réseau d'acteurs, mus par des causes communes qui transcendent les causes particulières : une tendance dominante doit alors faire office de norme pour l'ensemble des acteurs au-delà de leurs divergences. Ce qui est surtout en cause, c'est l'organisation de l'action collective, parce qu'elle ne permet pas d'obtenir la flexibilité, donc la réactivité nécessaires au traitement de la complexité de la situation.

1.2.5 UNE ATTENTE D'ORGANISATION PLUS PROCESSUELLE CHEZ LE DIRECTEUR DU SITE

Le directeur du site attend une organisation centrée sur la satisfaction de la clientèle, moins spécialisatrice en ce qu'elle autorise la plurivalence et la polyvalence des agents, moins centralisatrice, en ce qu'elle redonne de l'autonomie aux agents de maîtrise. L'action collective n'est pas perçue comme telle, mais comme l'adjonction d'actions locales (action commerciale, de production, d'expédition, de facturation, etc.), chacune étant

gouvernée par une mission qui lui est propre, quasi-étanche par rapport aux autres, qui relève plutôt de l'administration (respect des règles et des procédures, exécution des décisions centrales). Les modalités de construction de l'action collective sont fortement régies par les principes directeurs traditionnels que sont la fonction et la bureaucratie. Elles convenaient à un environnement stable, dans le cadre d'un rapport fournisseur/client à asymétrie favorable au fournisseur. Les cloisonnements qu'elles induisent, les blocages relationnels qu'elles provoquent, deviennent intolérables dans un environnement marqué par la turbulence et la forte dépendance à l'égard du marché commercial comme du marché financier.

1.3 DES LOGIQUES D'ACTION EN OPPOSITION A L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION, ET UN METACONTEXTE PEU FAVORABLE A CETTE EVOLUTION

« Les logiques d'action sont des logiques à l'œuvre dans les situations d'action. Retrouver ces logiques, c'est prendre la piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et rendre compte de ce qui les fonde ».⁸⁶ Il est difficile de retrouver les rationalités qui étaient à l'œuvre avant le "3i" chez les acteurs, mais elles ont laissé des traces dans les discours tenus par nos interlocuteurs. Les logiques d'action ne se confondent pas avec les logiques d'acteur. « Les logiques d'action sont les logiques à l'œuvre comme produits de la rencontre de l'acteur historiquement et culturellement constitué et la situation d'action. Dans ces rencontres, naissent des interactions qui permettent aux logiques d'action de se matérialiser »⁸⁷. La rencontre de l'acteur et de la situation d'action s'insère dans un contexte précis, qui lui-même s'insère dans un système relationnel (organisation). Pour comprendre les logiques d'action, il est donc nécessaire d'avoir une connaissance du métacontexte où elles se situent « comme le sens d'un mot dépend de la phrase dans laquelle il se situe, du paragraphe où il s'insère, mais aussi de l'ouvrage dans lequel on le trouve.. »⁸⁸. Le métacontexte est chargé d'insatisfaction, de conflictualité. Des logiques d'action s'opposent à l'évolution de l'organisation.

1.3.1 UN CLIMAT D'INSATISFACTION

⁸⁶ Amblard H, Bernoux P, Herreros G, Livian Y-F-(1996)-*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*-Paris-Seuil-

⁸⁷ Amblard H, Bernoux P, Herreros G, Livian Y-F-(1996)-*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*-Paris-Seuil-

⁸⁸ Marc E, Picard D-(1984)-*L'école de Palo Alto communication changement thérapie*-Paris-Retz

Ce climat est la résultante d'un faisceau de facteurs, parfois liés à l'histoire du site.

Les salariés de la production ont longtemps subi un positionnement peu valorisant.

Tout d'abord, l'activité de transformation du site le met en position basse dans la hiérarchie des activités papetières. En effet, la filière est très hiérarchisée : la noblesse de l'activité décline au fur et à mesure qu'on s'éloigne de la fabrication de la matière. Ce qui est porté au pinacle, ce sont les « pâteux », ceux qui fabriquent la pâte à papier. Viennent ensuite ceux qui fabriquent le papier ou les « papetiers », puis les « onduleurs », et enfin les « transformateurs » (du carton en caisses). La production de caisses en carton est une activité qui a été créée pour utiliser le papier de mauvaise qualité, à une époque où l'emballage n'avait qu'une fonction technique (protéger) mais pas encore de fonction marketing, à une époque où la distribution de masse n'existait pas et n'avait donc pas encore fait exploser les besoins en emballage « vendeur ». Cette hiérarchie n'aurait peut-être pas eu les mêmes effets, si, juste à côté de ROC IdF, ne se trouvait pas une papeterie du groupe La Roche. L'une a une identité de « papeterie », l'autre de « caisserie », non seulement dans le groupe, mais aussi et surtout au sein de la population locale : ceux qui ont été embauchés à la « caisserie » étaient marqués comme ceux qui n'ont pas pu être embauchés à la papeterie.

Ensuite, le site est marqué par les nombreuses années de perte, et surtout par la capacité de rébellion et de lutte qu'il a révélé à de multiples occasions, et en particulier en 1968. Cette capacité a été d'autant mieux ressentie que le siège de l'entreprise se trouvait initialement à ROC IdF, localisation qui a favorisé le développement des revendications et l'émergence d'un syndicalisme radical fort. « ROC IdF est un site à problèmes depuis des années, des années. Ça a toujours été le stress des dirigeants du groupe La Roche, qui disaient que c'est une très belle usine, c'est une des plus belles du groupe au niveau du cartonnage, elle a eu tous les atouts pour elle, mais elle a toujours perdu de l'argent, elle s'est toujours mal comportée, elle a toujours été en lutte »⁸⁹.

Les réactions de la Direction Générale ont contribué à renforcer le climat d'insatisfaction. Au niveau technico-économique, la réaction a été de durcir les stratégies de gains de productivité et de réduction des coûts. Au niveau socio-politique, la réaction a été de

⁸⁹ BC- Ancien directeur du site-

durcir le ton, de réprimer les comportements divergents. La DG s'est attachée à détenir les dirigeants capables de partager ses priorités et de mettre en œuvre ses stratégies, ce qui ne semble pas avoir été facile (12 changements en 10 ans à la direction du site, ou des ressources humaines). Néanmoins, les buts économiques ont été atteints (effectifs permanents réduits de moitié entre 1977 et 1990, recours au travail intérimaire, valeur ajoutée par personne multipliée par 5 entre 1977 et 1997, tandis que la part des frais de personnel dans la valeur ajoutée passe de 58 % à 36 %).

Des tensions animent tout le tissu des relations : agents de production entre eux et avec leur hiérarchie directe, personnel de production et reste du personnel, personnel de production exécutant et entreprise.

Le clivage entre le personnel de production et le reste du personnel est relativement marqué, comme dans de nombreuses entreprises : c'est le traditionnel clivage entre cols bleus et cols blancs. Ce clivage est d'autant plus fort que les uns sont souvent diplômés, ne serait-ce qu'un CAP de sténo-dactylo, et que les autres ne le sont souvent pas (le niveau de formation moyen du personnel de production est relativement faible : près des 2/3 du personnel ont un niveau de diplôme qui correspond au certificat d'études primaires). La distribution des locaux ne facilite pas la communication. Le rythme de travail (2X8 ou 3x8, pour le personnel de production, de jour, pour le personnel administratif) permet peu de contacts entre les heures de travail.

Les rapports entre la hiérarchie directe et le personnel de production sont plutôt tendus, en raison de l'importance de la « cote d'amour ». Celui qui est bien vu a un travail moins pénible et des possibilités de surclassement (prime de surclassement temporaire, qui, d'après les représentants du personnel que nous avons rencontrés, était souvent attribuée à la tête du client par le hiérarchique direct.), celui qui est contestataire ou sans défense est au contraire sur poste peu convoité, tel que le ramassage en sortie de machine. Le clientélisme ne manquait pas de vigueur.

Au sein du personnel de production, les facteurs de tension sont nombreux : rapports de subordination entre conducteur, aide-conducteur et ramasseur, rétention d'information entre eux, rétention d'information entre eux et les agents de maintenance, etc. Le ramasseur a le rôle le plus pénible : son activité relève du travail à la chaîne. Il est chargé d'évacuer, au rythme de production de la machine, ce que la machine a produit. Son

activité est très mécanique, à dominante gestuelle, et fortement cadencée. Il est soumis à la cadence de production de la machine, mais cette cadence est déterminée par la nature du produit, d'une part et d'autre part par le conducteur de la machine, qui agit en dernier ressort. Le conducteur dispose donc d'un pouvoir non négligeable sur le ramasseur. Des relations de subordination s'étaient tissées entre le conducteur, l'aide-conducteur et les ramasseurs, entre les conducteurs des différentes machines, qui pouvaient nuire à la solidarité de l'ensemble, donc à la performance collective. Ainsi, les conducteurs représentaient l'aristocratie de l'atelier, et entretenaient peu de solidarité avec les autres acteurs de l'atelier. Ils étaient plus proches du responsable de la production. Les machines elles-mêmes sont sources de hiérarchie : elles valorisent donc plus ou moins leur équipage et en particulier leur conducteur.

Les rapports du personnel de production (exécution) à l'entreprise sont marqués par la faiblesse du niveau des salaires⁹⁰ et l'absence de perspectives d'évolution. Hormis les augmentations générales de salaire, le seul facteur d'amélioration est la prime de surclassement. Les salariés ne manquent pas de comparer leurs salaires avec ceux des usines environnantes, où, pour des postes similaires, les salaires sont parfois nettement plus élevés. Les possibilités de progression individuelle sont rares : il faut attendre des départs. Par exemple, la seule promotion possible pour les conducteurs est le passage au poste d'agent de maîtrise. Ils étaient une quarantaine au moment de l'abandon de la logique des postes, pour 3 postes d'agents de maîtrise. Or, ils ont 39-40 ans, donc sont loin d'être en fin de carrière. Il en allait de même pour les aide-conducteurs et les ramasseurs. Carrières et rémunérations sont donc plutôt bloquées. Ce blocage est mal vécu par les salariés et leurs représentants syndicaux. Le principe de la monovalence qui est au cœur de la logique des postes est un obstacle majeur pour l'entreprise, en raison de l'absentéisme ou des variations de la demande. Il est contourné par les pratiques autoritaires ou de clientélisme exposées ci-dessous. Les élus revendiquent donc la reconnaissance de la polyvalence. Il est difficile de connaître le taux de syndicalisation, mais la participation des salariés aux élections des représentants du personnel est forte (82%).

Dans leur rapport à la réalité du travail, les représentations se conjuguent à des sentiments de déception, de résignation à l'insatisfaction. Il en résulte un antagonisme latent,

⁹⁰ Jugement du RRH que nous repreneons sans possibilité de validation par des données chiffrées.

une aspiration au changement, que des affrontements individuels, collectifs révèlent par moment. La crise de l'emploi, les réductions drastiques d'effectif, les pertes financières de l'entreprise ont contribué à ce que les attentes soient supplantées par un sentiment de crainte, propice à la fermeture, au retrait. C'est pourquoi, le dernier mouvement collectif dur date de 1983.

1.3.2 CERTAINES LOGIQUES D'ACTION, OBSTACLES A UN RENOUVELLEMENT DE LA COMPETENCE DE L'ENTREPRISE

Les logiques d'action sociale sont des "cohérences" à l'œuvre dans la pensée et dans l'action des individus. Elles "expriment des intentions individuelles dans des contextes organisationnels qui leur donnent une forme collective"⁹¹. Elles procèdent d'une manière de se représenter les événements, les relations au sein de l'entreprise, les relations entre l'entreprise et son environnement. Certaines de ces logiques font obstacle à une évolution de l'organisation favorable au renouvellement de sa compétence. Elles se manifestent principalement en production, en planification et en secrétariat commercial.

En production, la bureaucratie ambiante conduit les acteurs à réaliser les tâches conformément aux règles et prescriptions, sans se soucier de la satisfaction du client, puisqu'ils ont à obéir à leur patron, représenté par leur chef. Ils se sentent responsables du respect des ordres, mais non de la qualité du produit et du service rendu au client.

Le réglage des machines est un premier foyer de résistance. « Dans l'usine de ROC IdF, l'atelier principal est l'atelier de transformation comprenant une centaine d'ouvriers. Ils se répartissaient en équipes constituées chacune d'un conducteur de machine qui effectuait le réglage initial et la surveillance du fonctionnement de la machine, d'un aide conducteur chargé de certains réglages et de la surveillance de points particuliers et d'un ramasseur pour la réception des cartons d'emballage. Cette organisation a été définie depuis l'origine et chacun connaissait son rôle pendant le fonctionnement de la machine. Par contre, pendant la période de réglage, il était difficile d'obtenir que toute l'équipe se mobilise pour limiter ce temps improductif. Les ramasseurs rechignaient à y participer. Ce n'était pas le travail pour lequel ils étaient payés⁹². Or, le nombre des opérations de réglage et le temps correspondant ne sont pas négligeables. Sur

⁹¹ Louart P-(1995)-*Succès de l'intervention en GRH*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

⁹² Burel B. (1997)-*La méthode 3i*.-Document interne.

l'onduleuse, le taux d'engagement (temps de marche/temps d'ouverture) annuel moyen est très souvent proche de 88 %. En 1995, pour prendre une année moyenne, cela représente 580 heures pour un temps d'ouverture de 4726 heures. Le nombre de réglages correspondant est de 13149. Le temps de réglage moyen varie entre 2 et 3 mn. Comme l'onduleuse a été active (temps d'ouverture) pendant l'équivalent de 197 jours complets, le temps de réglage correspond à un peu plus de 24 jours. Or, l'onduleuse n'est pas la machine qui pose le plus de problèmes. Le temps de réglage des machines hors onduleuse, en 1997, a été de 7907 h pour 35 559 heures d'ouverture, soit 22 % de temps de réglage, équivalents à 329 jours. Ainsi, les temps de réglage, mis bout à bout, représentent l'équivalent de 350 jours, toutes machines confondues.

Quand un conducteur de machine est absent, son remplacement est difficile, car la qualification du conducteur est déterminée par la machine qu'il conduit. Un conducteur de combiné Simon 35 n'est pas qualifié pour conduire un autre combiné, tel que le Jumbo, par exemple, et réciproquement. L'aide-conducteur peut éventuellement le remplacer, mais ce n'est pas une obligation. De plus, une hiérarchie a été créée entre les machines, ce qui rend leur conduite plus ou moins noble. S'il n'y a pas de candidat au remplacement du conducteur, la machine est arrêtée et c'est la production du type de caisse qui nécessite cette machine qui se trouve arrêtée. Afin d'éviter ce type de situation, la hiérarchie devait donc négocier ou contraindre. Quand il y avait négociation, l'agent de maîtrise, ou le responsable de production s'endettait auprès du salarié consentant. Comme l'absentéisme était important, les « dettes » s'accumulaient et plaçaient la maîtrise dans une situation inconfortable et dans une logique de commandement, de gestion des rémunérations et des carrières « à la tête du client », donc plutôt à la docilité et à la sympathie qu'à la compétence. Quand un salarié acceptait d'occuper un poste qui réclamait une qualification supérieure à la sienne, il pouvait bénéficier (c'était la norme, mais en pratique c'était souvent au gré de l'agent de maîtrise⁹³) d'une prime de surclassement. Quand le changement de poste était contraint, la situation n'était guère plus confortable pour la hiérarchie, puisqu'elle créait une tension, nuisible au climat de l'atelier. Comme la qualification était attachée au poste, et que le poste variait avec le type de machine, il pouvait paraître intéressant de passer à une machine qui correspondait à une qualification supérieure, mais dégradant de passer à une machine de qualification inférieure. Une hiérarchie avait été créée

⁹³ D'après entretien avec des élus.

entre les personnes par une hiérarchie créée autour des machines (consacrée par la convention collective).

Quand une machine tombe en panne, la réaction systématique n'est pas d'aider l'agent de maintenance dans sa démarche, en l'informant des circonstances de la panne, par exemple. Cela permet de bénéficier d'un temps mort. Or, les conducteurs de machine ont appris les idiosyncrasies de leur machine⁹⁴, savent anticiper les pannes par saisie et interprétation de signes particuliers, peuvent prévenir certaines pannes ou au moins en éviter certaines conséquences préjudiciables à la productivité, au coût de production, ou à la satisfaction du clients.

Enfin, dernier exemple, chacun, à son poste de travail, finissait par accumuler des « ficelles », un savoir spécifique pour la réalisation de tel ou tel produit (réglage de la machine, notamment), mais les gardait, se dotant ainsi d'un certain pouvoir. Ces trucs de métier, inscrits sur un carnet, quittaient l'entreprise avec son propriétaire. La compétence individuelle ne pouvait donc se diffuser, se transformer en compétence collective, et être capitalisée par l'entreprise, pour un meilleur service à l'ensemble de la clientèle. Or, ces *"microcompétences de régulation deviennent des ressources stratégiques dans la mesure où c'est leur combinaison avec des ressources technologiques qui conditionne la performance industrielle"*⁹⁵.

En planification, les ordres de fabrication étaient groupés de manière à répondre à des intérêts internes, plutôt qu'à satisfaire au mieux l'ensemble de la clientèle. Le travail de planification consiste à prendre tous les ordres de fabrication disponibles, à les grouper de manière pertinente. Cette pertinence procède des priorités que les acteurs de la planification ont à respecter. Quand la production est tirée par la satisfaction de la clientèle, les deux priorités en concurrence sont de satisfaire chaque client, et de produire de manière économique, ce qui nécessite un savant calcul, car les paramètres de production économique sont nombreux pour parvenir à une utilisation optimale des machines, des hommes et de la matière. Les ordres de fabrication étaient ouverts directement sur la base des informations de commande fournies par les assistantes commerciales. Ils étaient planifiés et portés sur le planning. La planification était placée sous l'autorité du responsable de production. Mais, ce planning était situé à un endroit tel qu'il était accessible au directeur du

⁹⁴ Ferrary M-(1999)-"Les compétences informelles sont elles gérables ?"-Revue Française de Gestion n°126

site, au directeur commercial et éventuellement à d'autres. L'ordonnancement final des ordres de fabrication résultait des rapports de pouvoir et de clientélisme exercés par les uns et par les autres. Le responsable de production avait à gérer la priorité de production économique, mais également les demandes des salariés de la production et de l'expédition. Le directeur commercial et les assistantes commerciales prenaient en charge les intérêts des clients, en fonction des rapports qu'ils entretenaient avec eux. Le directeur du site intervenait pour donner satisfaction à quelques clients qu'il privilégiait. Le travail de planification a gagné en rationalité avec le déplacement du planning en 1991, afin d'en permettre une plus grande maîtrise par le responsable de la production, puis en 1994 par l'informatisation du traitement des ordres de fabrication au sein d'un service « logistique », plus tard scindé en service « client » et en service « ordo-planning » chargé du groupage. Le service « client » reçoit les informations de commande du service commercial, les transforme en ordres de fabrication, qu'il transmet pour groupage au service « *ordo-planning* ». Il détient toutes les informations (ensemble des commandes, ensemble des ordres de fabrication, plan de charge des machines) et a connaissance de tous les intérêts en jeu (clients, assistantes commerciales, directeur commercial, responsable de la production, opérationnels, actionnaires). Il ne réalise pas le travail d'optimisation, mais le prépare et le contient. Par exemple, pour éviter que la groupage ne réponde qu'aux impératifs de production économique en allant le plus loin possible dans les ordres de fabrication, le service « *client* » a la possibilité de ne transmettre que les ordres de fabrication d'une période limitée. Le groupage consiste à grouper les ordres de fabrication selon une logique qui concilie les intérêts de l'entreprise et ceux du client. Du côté du client, il s'agit de répondre à sa demande de qualité, mais aussi à sa demande de délai de livraison. Du côté de l'entreprise, il s'agit d'obtenir la productivité maximale, tout en minimisant le coût de revient. Si le groupeur privilégie les intérêts de l'entreprise, il va rechercher les ordres de fabrication le plus loin possible dans le temps pour grouper, au mieux des priorités de productivité et de coût, mais il résulte de cette pratique un plan de production qui laisse peu de place aux commandes directes avec délais courts (la majorité des cas), et des stocks importants. Les risques sont donc de refuser des commandes, ce qui est préjudiciable à l'image de l'entreprise et à son CA, et, ensuite, de supporter des coûts de stockage importants. Désormais, le circuit est le suivant : pour un produit référencé à la vente et en commande directe, l'assistante commer-

⁹⁵ Ferrary M-(1999)-"Les compétences informelles sont elles gérables ?"-Revue Française de Gestion n°126

ciale consulte le service « client », qui a connaissance du tableau de charge des machines et peut s'engager sur un délai de livraison. Si ce délai n'est pas compatible avec le délai attendu par le client, un autre délai lui est proposé. S'il le refuse, et que la commande présente un enjeu important, le service « client » peut alors demander à l'ordo-planning de réviser la planification en vigueur, pour insérer cet ordre, ce qui est fastidieux, délicat, donc rare. Si le produit est référencé à la vente, et qu'il s'agit d'une commande sur stock, le produit doit normalement exister en stock en quantité suffisante pour pouvoir répondre immédiatement à la demande du client. Cela suppose une gestion optimale du stock du client, notamment une production en période creuse pour étaler la charge de production, mais sans pour autant gonfler les stocks. Si le produit n'est pas référencé à la vente, soit un devis est réalisé à partir de données préenregistrées, si la demande est standard, soit à partir d'une étude dans le cas contraire. Un prix de revient est ainsi calculé à partir des données techniques, et des données de la comptabilité analytique. Un prix de vente est soumis à l'approbation de la direction commerciale et proposé au client. S'il est accepté, le produit est référencé en vente et en production, et l'assistante commerciale lance alors l'appel de livraison, qu'elle transmet au service « client », chargé de le transformer en ordre de fabrication.

Au niveau commercial, les assistantes commerciales, conformément à la description de leur emploi, avaient le profil de « secrétaires expérimentées ayant le goût pour la relation client ». Elles concevaient donc leur travail comme une activité d'administration des commandes, négligeant ainsi la dimension commerciale. Le regard tourné vers les impératifs du milieu interne, elles négligeaient la satisfaction de la clientèle, quitte à subir les réclamations et invectives des clients mécontents. *« Bien sûr que vous faites beaucoup d'administration, mais vous, ce n'est pas ça qui vous intéresse, vous êtes au contact du client et au lieu de regarder l'usine, parce que derrière l'usine va s'organiser, vous allez regarder vos clients, votre boulot est d'avoir la connaissance de vos clients et d'en transmettre les conséquences dans l'usine. Vous êtes d'abord des vendeuses puisque vous êtes en contact avec le client. Vous devez donc savoir quand il renouvelle ses commandes, ce qu'il commande généralement, quelles sont ses préoccupations, etc »*⁹⁶.

⁹⁶ B. C. Ex directeur du site de ROC IdF.

Ces logiques d'action ne sont pas étrangères à la manière dont l'organisation a été structurée jusqu'alors et au type de direction dont cette organisation procède. L'organisation est fonctionnelle, et de type bureaucratique. Les instruments de gestion mis en place sont ceux qui sont traditionnellement mis au service de ce type de direction et d'organisation. Les indicateurs de performance (production en tonnes et en m², taux de déchets, frais de personnel) n'incluent pas directement la satisfaction des clients, et sont plutôt centrés sur des attentes internes. Les comportements visent donc en priorité à répondre à ces attentes internes. Optimiser l'utilisation des machines, des matières et des hommes compte tenu des contraintes internes conduit à marginaliser la satisfaction du client, voire à refuser des commandes. En production, les acteurs pouvaient avoir quelque motif de satisfaction à une telle logique. Ces normes de programmation des ordres de fabrication ont aussi pour effet d'assurer une certaine tranquillité aux conducteurs et aux aide-conducteurs : pendant que les machines tournent, l'activité est réduite à la surveillance et à la régulation, alors que les changements de qualité de carton nécessitent de nouveaux réglages. Donc, l'entreprise était plutôt caractérisée par la rigidité, l'immobilité, la monovalence, la division, l'égoïsme, le clientélisme, ce qui rendait difficile d'adapter la réponse produite aux nouvelles attentes de la clientèle. Nécessité fait loi, et c'était donc au personnel chargé de planifier la production et à l'encadrement direct que revenait la charge de résoudre quotidiennement le problème.

Comme nous l'avons dit en introduction, ROC IdF était dans une phase antagonique, mais avec incursions répétées dans la phase explosive. A l'intérieur, les acteurs s'étaient quelque peu habitués au dérèglement organisationnel, mais les effets de ce dérèglement ne manquaient pas de se traduire de manière synthétique dans les pertes répétées de l'entreprise en raison de l'importance des temps improductifs, des retours clientèle, des refus de commande, pour la partie connue des effets. Ce n'est pas en période explosive que le processus de changement s'est déclenché, puisque c'est la coaction d'un nouveau directeur de site (arrivé en 1989), d'un nouveau DRH (intégré en 1991), et d'un consultant qui a permis que les forces transformatrices déjà présentes dans l'entreprise et virtuellement porteuses d'innovation soient effectrices. C'est l'occasion de dialogue fournie par la nécessité de négocier un nouvel accord sur les classifications et les rémunérations, saisie par le directeur du site, co-saisie par le DRH, qui a déclenché le processus à l'origine du "3I". Parce que le dialogue était acceptable par les uns et par les autres, sur un but qui avait va-

leur pour l'organisation dans son ensemble, le processus de changement a pu être initié. De logiques d'action normative et d'évitement, l'organisation est entrée dans une logique de transformation⁹⁷.

2 LE « 3I », PRODUIT D'UN PROCESSUS INTERNE D'INNOVATION

Pour nous, le « 3i » est une nouveauté, en ce sens qu'il n'est pas la reproduction d'un modèle, mais qu'il est bien le produit d'un processus d'innovation. Tout changement naît d'un contexte et suit une voie particulière. Nous avons vu que le contexte est celui d'une organisation, en déphasage avec un environnement renouvelé. Ce contexte est fortement chargé de conflictualité. Pourtant, au-delà de ces divergences est né un consensus, une convergence, pour passer du modèle de la gestion des rapports de travail par les postes à un modèle régi par un principe de compétence, d'abord pour 18 mois, et ensuite pour une durée indéterminée. C'est donc bien à un nouveau principe de structuration que nous avons affaire.

Comment comprendre cette convergence ?

En reprenant la conceptualisation de la sociologie de la traduction, la réponse est dans la traduction de problématiques particulières en une problématique commune, qui était, au fond, de dépasser la logique des postes, et dans l'enrôlement des représentants du personnel et d'une partie du personnel au sein d'un réseau porteur de cette cause commune.

2.1 A MONDES DIFFERENTS, PROBLEMATIQUES PARTICULIERES

Ce que nous entendons par problématique, c'est la traduction de questions élémentaires en une seule question, qui est fondamentale, parce qu'elle est au fondement de l'activité déployée par le sujet. Ces questions élémentaires expriment un vécu, le vécu d'un problème, c'est à dire d'un décalage entre la représentation que le sujet a construit de la réalité et la réalité qu'il souhaite, parce que la réalité observée, vécue, ne lui paraît pas satisfaisante. Les problématiques sont particulières, parce qu'elles émanent de différents groupes d'acteurs. A la limite, chaque acteur a sa propre problématique, parce qu'il vit la réalité à sa manière, nourrit des insatisfactions qui lui sont propres. L'organisation fonctionnelle à

⁹⁷ Louart P-(1995)-*Succès de l'intervention en GRH*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

direction monocratique alimente la parcellarisation et la spécialisation des représentations, puisque seul le centre a une vision d'ensemble de l'entreprise et de ses relations avec l'environnement, et le besoin de priorités et de stratégies. Les "organes" commandés par le "cerveau" n'ont qu'une vision parcellaire, et des insatisfactions, donc des problématiques, particulières.

Ces problématiques particulières proviennent de ce que les acteurs ne comprennent pas la situation à partir des mêmes « *grandeurs* ». Ils n'ont donc pas les mêmes repères pour caractériser les situations. Les cohérences mobilisées ne sont donc pas les mêmes selon que l'acteur est « *en direction* », en « *maîtrise* » ou à « *la base* », selon qu'il est dans les bureaux ou dans les ateliers, selon qu'il a un « *métier* » ou pas.. A ces cohérences mobilisées correspondent des « *mondes* » particuliers. Par « *mondes* », nous entendons les mondes théoriques proposés par le modèle théorique des « *économies de la grandeur* »⁹⁸ : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel et plus récemment « *la cité des projets* »⁹⁹. Ce ne sont que des repères pour l'analyse, car l'analyse des situations amène à faire coexister ces mondes différents. Ce sont les mondes communs, ils ne sont donc pas exclusifs. La difficulté est d'identifier les mondes en présence. Les auteurs proposent donc des indicateurs. Le principe supérieur commun scelle l'accord entre les personnes d'un même monde. L'état de grandeur caractérise ce qui est grand ou petit aux yeux de ceux qui sont dans ce monde, le prix à payer pour devenir grand étant la formule d'investissement. Les répertoires renvoient aux sujets et aux objets de ce monde. Dans chacun des mondes, il y a des épreuves particulières, qui touchent à la pureté des cohérences, et servent donc d'épreuve modèle. De même, il y a des figures symboliques, qui développent une relation dite naturelle, et qui est attendue de tous : la figure harmonieuse.

Nous avons tenté de retrouver ces mondes chez les acteurs de ROC IdF, au travers des discours tenus à l'occasion des entretiens. Ce qui suit n'a aucune prétention à une validité incontestable, compte tenu de la méthodologie utilisée (il aurait fallu être en observation participante au moment des événements) et de la période de collecte des matériaux (4 ans après la mise en œuvre de l'accord). Néanmoins, il nous a semblé utile de faire partager au

⁹⁸ Boltanski et Thévenot, cités par Amblard H, Bernoux P, Herreros G, Livian Y-F-(1996)-*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*-Paris-Seuil

⁹⁹ Boltanski L, Chiapello E-(1999)-« *Le nouvel esprit du capitalisme* »-Paris-Éditions Gallimard

lecteur ce que nous avons ressenti, à l'occasion des passages que nous avons faits dans l'entreprise et des entretiens que nous avons pu avoir. Nous avons pleinement conscience que le « monde » d'où les acteurs saisissent la réalité et en parlent est pluriel, qu'il peut varier selon les contextes. Néanmoins, certains mondes leur sont étrangers, et d'autres sont dominants.

- les "gens du groupe", dont le directeur du site est le porte-parole, ont un point de vue plutôt "*marchand*". La richesse produite, et les moyens pour l'obtenir, figurent en bonne place dans le répertoire des objets, les concurrents et les clients dans le répertoire des sujets. Le prix à payer pour faire partie des grands est la saisie des opportunités. L'argent est la forme de l'évidence et le prix, le mode privilégié de jugement. Le « *petit* » est le site qui perd de l'argent. Le principe supérieur commun à ce « *monde* » est la concurrence. Ils ne peuvent néanmoins se soustraire à la logique industrielle, ni au « *monde civique* ». Dans le cadre de la première, ils attendent une entreprise qui fonctionne correctement, ce qu'ils mesurent par les résultats financiers (logique marchande), et ses déterminants, le nombre de jours perdus pour fait de grève, etc. Ils sont attachés aux formes légales (monde civique), parce qu'elles fondent leur autorité et celle de leurs représentants, et à la liberté. Le PDG, fidèle à cette perspective, laisse aux directeurs de site toute autonomie dans la définition des nouvelles classifications, sous condition de respecter l'accord professionnel, mais aussi de reconnaître les compétences individuelles, de mettre en place des entretiens annuels entre N et N+1, et de gérer la carrière de chacun des salariés. Son attente principale est une entreprise rentable et calme.

- le directeur du site, ingénieur de formation, mobilise, de manière dominante, des cohérences qui relèvent plutôt du monde industriel. Les principes supérieurs, auxquels il se réfère, sont l'efficacité, la performance, la méthode scientifique, la technologie. Pour respecter ces principes, il faut s'en donner les moyens, le prix à payer étant l'investissement, et le progrès. Il est très préoccupé par l'organisation, et le fonctionnement harmonieux du système (souple et dynamique), dont il souhaite avoir la maîtrise. Le facteur fondamental de mérite est le travail. Les sujets dominants de son répertoire sont les professionnels. C'est le degré de maîtrise dans la tenue de fonction qui établit le rapport de « *grandeur* » entre les agents. Il n'est donc pas satisfait de la rigidité de l'organisation qu'il trouve à son arrivée, ni par la manière dont certains assument leur fonction. Il souhaite une normalisa-

tion de la polyvalence et de la disponibilité des agents, et une rémunération de chacun selon le service qu'il rend à l'entreprise. Il a la volonté de faire bouger la situation, mais le risque n'est pas sa « *formule d'investissement* » préférée. En effet, il est, au départ, opposé à toute innovation : « *il faut savoir que dans le cahier des charges que j'avais donné au consultant, j'avais mis que je ne voulais pas que l'entreprise soit un laboratoire social. C'était marqué, j'avais demandé à ce que ce soit noté. Je ne cherchais pas quelque chose de nouveau, je voulais quelque chose qui marche* ».

- le consultant, « *qui a fait 68* » est certes dans une relation marchande avec l'entreprise, mais il manifeste une préférence pour un point de vue « *civique* ». Selon le RRH, « *il arrivait sans système préconçu, mais avec une priorité fondamentale : le système ne pouvait être conçu sans la participation du personnel et de ses représentants* ». Nous retrouvons là la prééminence du collectif comme principe supérieur, le représentatif comme état de grandeur, la liberté comme source de dignité, la collectivité comme répertoire des sujets, le renoncement au particulier et la solidarité comme formules d'investissement, l'adhésion, la délégation comme fondements du rapport de grandeur, le rassemblement pour une action collective comme relation naturelle. Son attente est de réussir cette action, c'est-à-dire de donner satisfaction à la fois à la direction de l'entreprise et aux salariés, donc d'assurer la convergence de leurs intérêts par dépassement de leurs divergences.

- le monde dominant du RRH est plutôt celui de l'opinion. Il a été l'acteur quasi exclusif de la communication du fait « *3i* » tant auprès de la presse, que du CNPF, que des chercheurs. Son épreuve modèle est la présentation de l'événement, et son mode d'expression du jugement est le jugement de l'opinion. La forme de l'évidence est la notoriété et le succès. Le principe supérieur, auquel il se réfère principalement, est l'opinion des autres. Il attend le succès de cette action pour la faire valoir auprès de ses supérieurs et éventuellement à l'extérieur.

- les cadres ont pour la plupart été des opposants. Plutôt portés par la hiérarchie et la tradition, comme principes supérieurs, le devoir comme formule d'investissement, supérieurs/inférieurs comme répertoire des sujets, ils ont vu dans le « *3i* » une perte de leur pouvoir au profit de la hiérarchie directe, et ont eu le sentiment d'être mis à l'écart dans le processus de changement. Le « *3i* » procède de fait d'une logique de renforcement du pou-

voir de la hiérarchie de proximité, clairement exprimée par le directeur du site : *« on ne peut rien faire sans la maîtrise, c'est vraiment le degré qui permet de passer de l'individuel au collectif... oui, ça fait une hiérarchie locale extrêmement forte, mais je ne comprendrais pas une autre situation : personne d'autre que le N+1 ne peut assurer le respect de l'individu et le respect de la collectivité. Dès que vous montez au-dessus, vous ne savez pas... Les cadres sont des organisateurs, ce sont des gens qui font de la prospective, qui voient loin. C'est un homme de changement... un homme qui est capable de remettre en cause l'existant, qui optimise, qui se place dans le temps ».*

- la maîtrise, c'est-à-dire la hiérarchie directe, est peu nombreuse (un chef d'atelier, 3 agents de maîtrise). Ce sont des personnes issues du « tas ». Ce sont d'anciens ouvriers, recrutés, souvent, avec un faible niveau de qualification. Par la logique des postes, grâce à leur expérience et aux actions de formation, ils ont progressivement atteint le niveau d'agent de maîtrise. Leur attente est de pouvoir maîtriser les situations avec plus de facilité, donc d'obtenir une polyvalence des acteurs de leur équipe, et de maintenir le statu quo quant à leur propre situation professionnelle, acquise après de longues années d'expérience et d'attente. Leur principal atout est leur ancienneté. Leur handicap principal, en production et en transformation, est la faiblesse de leur formation initiale, notamment par rapport aux jeunes qui ont été embauchés plus récemment. Ils sont plutôt dans une logique domestique, marquée par les relations personnelles, la hiérarchie et la tradition.

- les ouvriers sont nombreux. Le monde d'où ils parlent le plus fréquemment est le monde domestique, métissé de logique civique. Quatre ans après la mise en place du « 3i », ces mondes sont dominants, mais teintés par une coloration, que nous avons sentie récente, des logiques marchande et industrielle. Ils ont le sens de la hiérarchie mais ils sont attachés aux relations personnelles, peut être parce qu'elles leur ont manqué dans l'entreprise. Ils manifestent un puissant désir de considération. Ils font assez souvent référence aux formes légales, mais assez peu à la prééminence du collectif.

« Donc c'est peut-être un peu ça aussi, on est gagnant aussi, disons, on a fait gagner un peu tout le monde. C'est pour ça, il n'y a pas que les dirigeants. Moi, je fais partie d'un syndicat, et tout, mais, un travail, c'est un travail, je viens ici, je suis salarié, ce n'est pas la peine de saboter le travail. Moi, j'ai tendance à travailler proprement, je vois à la maison, c'est pareil. Ici, c'est pareil, pour moi. Je vois les gars que je travaille avec eux, ils

suivent mon caractère, je sais pas, j'ai déjà remarqué ça ». (Extrait d'entretien avec Monsieur X. Chef de quai)

« On contrôle beaucoup plus, moi, je vois que sur ma machine, je suis souvent en train de contrôler. Vous savez le contrôle de la caisse, avant, moi je sais que moi bon ben euh, on peut faire des bêtises, moi ça m'a appris à travailler un peu plus. Ça m'a appris à vérifier, à connaître mieux la machine. Je sais pas, moi comme conducteur, j'ai tellement l'habitude que je n'y pense même plus. Sitôt, je vois qu'il y a un truc sur la machine, je sais tout de suite d'où ça vient, vous savez, si j'ai un truc sur la caisse, maintenant, pratiquement je sais d'où ça vient. Je sais que c'est cte pièce-là qui fait ça, je sais que c'est ça que ça vient là, si ça passe de travers, je sais que ça vient de la marge, j'ai tellement l'habitude.

Avant vous ne faisiez pas attention à tout ça ? (Question)

Si, mais ce n'est plus pareil. Là, moi, c'est tout le contrôle. Depuis qu'on a le 3i ; c'est le contrôle.

Donc vous pensez plus au client maintenant ? (Question)

Plus au client qu'avant. C'est-à-dire qu'avant on pensait, c'était au patron, quand on travaillait, c'était pour le patron. Maintenant, quand on travaille, c'est pas pour le patron, c'est pour le client. Ah oui, on travaillait avant, moi je sais pas, et puis enfin j'étais plus jeune aussi, on était plus jeune, je n'avais pas cet âge-là, hein, quand on est plus jeune, bon ben on travaille pour un patron et puis c'est tout. Enfin, avant d'être conducteur, j'ai quand même été ramasseur, aide conducteur. J'étais conducteur, ça fait 30 ans que je suis conducteur quand même. Ah oui parce que j'ai été conducteur, enfin ça fait longtemps que j'y suis. Ah oui. Tandis que maintenant, on ne travaille pas pour le patron. Moi, pour moi quand je sors une caisse, c'est pas pour le patron, c'est pour le client, le client pour moi c'est le patron. Quoique non il faut pas dire que le client c'est le patron, hein, c'est pas vrai. Vous voyez peut-être ce que je veux dire. Moi mon patron, c'est le directeur quoi. C'est lui qui me paie. Mais quand je sors une caisse, c'est pas pour lui que je travaille, c'est pour le client.

Donc, il faut satisfaire le client ? (Question)

Il faut satisfaire le client, euh, et puis le patron aussi, hein. C'est-à-dire il faut faire bien et vite. Quand je fais vite, c'est pour le patron d'ici, mais quand je fais bien, c'est pour le client. Enfin, je ne sais pas, moi je vois ça comme ça, hein. Moi, je sais pas, tout le monde doit être pareil ». (Extrait d'entretien avec Monsieur Y. Conducteur de machine)

Leurs attentes sont un déblocage des rémunérations, des carrières, un adoucissement des conditions de travail, surtout chez les ramasseurs et chez les agents de l'expédition, la reconnaissance normalisée de leur polyvalence et la disparition du clientélisme, ce qu'ils nomment « la cote d'amour ».

- des représentants syndicaux, un seul fait figure d'acteur principal : le représentant de la CGT. C'est l'organisation syndicale dominante. Le représentant de la CFTC a quitté l'entreprise. Le monde d'où il parle est le monde « civique », mais il a une bonne connaissance des mondes « marchand » et « industriel ».

2.2 LA PROBLEMATIQUE COMMUNE : SORTIR DU BLOCAGE ET DEGAGER DES MARGES DE MANOEUVRE

L'intention de départ n'était pas de remettre en cause la logique de postes, bien que ce fût finalement le résultat. Mais cette remise en cause a été le point de passage obligé. A un certain stade du processus, la convergence est parvenue à un degré tel que la collaboration active de toutes les parties est devenue effective. Le compromis à venir est devenu alors « *un bien commun qui dépasse les grandeurs en présence* »¹⁰⁰. Ce compromis est « *frayé* » parce qu'il est né d'une controverse, qu'il a été discuté, qu'il est né du frottement d'arguments et de leur contestation, tenus de « *mondes* » différents. Le compromis est un accord durable, un engagement mutuel, qui manifeste le dépassement d'oppositions initiales fortes.

La classification en vigueur depuis la création du site était la classification conventionnelle de branche, qui résultait des arrêtés Parodi de 1946. Elle avait développé une logique d'emploi, de qualification, rémunération, progression de carrière, fondée sur le poste de travail occupé, poste de travail bien localisé dans l'espace et dans l'organigramme. Cette classification était en cours de renégociation, officiellement depuis 1989. Cette renégociation a débouché sur une nouvelle classification, confirmée par un nouvel accord pro-

fessionnel signé le 27 janvier 1993. Elle était donc en cours de négociation pendant que se déroulait le processus d'innovation à ROC IdF. Mais ce projet était connu des partenaires de ROC IdF, puisqu'il est fortement inspiré de la classification mise en œuvre dans l'industrie métallurgique en 1975 ! Cette classification renouvelée, en réalité, la logique de postes.

2.2.1 UNE CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE QUI NE REpond PAS AUX ATTENTES

La classification retenue par la profession est une classification des emplois en 5 niveaux, eux-mêmes subdivisés en échelons, chacun des échelons étant affecté d'un coefficient hiérarchique, qui indique le salaire minimum mensuel. Les emplois sont rangés selon 3 filières professionnelles (ouvriers, administratif/technicien, maîtrise). Ces emplois sont classés selon 5 critères : contenu, autonomie, responsabilités, connaissances requises, informations traitées. On obtient le tableau à double entrée suivant :

				Ouvrier	Administratif-technicien	Maitrise
Niveau	Ech	Coeff	S mini	Activité	Activité	Activité
I	1	125	5 900			
	2	130	6 000			
	3	135	6 100			
II	1	140	6 200			
	2	150	6 400			
	3	160	6 600			
III	1	170	6 800			
	2	185	7 100			
	3	195	7 484			
IV	1	215	8 251			
	2	235	9 019			
	3	260	9 978			
V	1	285	10 938			
	2	315	12 089			
	3	350	13 432			

¹⁰⁰ Amblard H, Bernoux P, Herrerros G, Livian Y-F-(1996)-*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*-Paris-Seuil

Exemple de l'activité dans la filière professionnelle « ouvrier » :

L'ouvrier Niveau 1, 1^{er} échelon, a un « *travail caractérisé par l'exécution de machines ou de tout autre moyen de tâches simples n'entraînant pas de modifications du produit* ». Jusqu'au niveau III inclus, le travail est caractérisé par l'exécution d'opérations de qualification croissante, qui exigent de plus en plus de métier et la maîtrise d'un domaine d'opérations de plus en plus vaste. C'est une activité prescrite par des instructions, mais l'opérateur peut en fin de filière être amené à compléter ces instructions en recherchant des informations techniques de sources diverses. A partir du niveau II, « *l'intéressé* » assure le contrôle du résultat de son travail. Jusqu'au niveau III, le salarié est plus agent qu'acteur, au-delà, il devient acteur, parce que son rôle lui laisse une certaine marge d'interprétation.

A partir du niveau IV, il n'y a plus d'emploi de catégorie « ouvrier », l'agent ne travaille plus sur la base d'instructions, mais d'objectifs. Il exerce « *des fonctions dans lesquelles il se voit définir des objectifs qu'il a mission d'atteindre par l'utilisation de moyens ou méthodes normalement connus dont le choix et la combinaison exigent un apport personnel d'interprétation* ». Il prend des décisions, transmet les informations nécessaires à la prise de décision du niveau supérieur, participe à l'étude des programmes de travail. Les fonctions requièrent des connaissances de niveau 3 et 4 de l'Education Nationale, acquises par la voie scolaire ou par expérience professionnelle, sanctionnées ou non par un diplôme. Il participe à la formation du personnel inférieur ou l'assure, et dans ce rôle particulier, il devient auteur.

Dans cette perspective, l'activité humaine fait l'objet d'une étude précise, est segmentée en postes de travail, et chaque poste est situé dans la grille de classification selon la filière professionnelle dont il relève, et la qualification qu'il requiert, jaugée selon les critères classants retenus. Le recrutement se fait sur la base des requis de chaque poste (activité, autonomie, responsabilité, connaissances, informations traitées). La personne est employée, qualifiée, rémunérée en fonction du poste qu'elle occupe. Graphiquement, l'organisation humaine de l'entreprise ressemble à une pyramide de cases, occupées par des agents. L'image est très réductrice, car l'entreprise est une organisation active, donc une organisation en mouvement. Mais elle a le mérite de montrer la tendance à la rigidité de ce type d'organisation. Chaque poste a une fonction clairement délimitée par une des-

cription, entretient des relations précisément définies. La personne est donc employée dans un cadre explicitement, juridiquement, organisationnellement fixé. Dans un milieu externe et interne stable, cette définition peut être actualisée par les pratiques, mais en univers instable et évolutif, les pratiques finissent par être en décalage avec la définition, donc avec la règle. Comme on ne peut pas refaire les études de postes chaque année, ce mouvement est difficilement saisissable et surtout explicitable. La classification est par nature rigide, puisqu'elle est du domaine de la règle, la réalité de l'activité est par nature mouvante. Il y a là un hiatus originel. « *Il est vrai qu'à vouloir trop bien faire, c'est-à-dire à avoir cherché à être trop précis, les classifications ont figé la réalité des emplois. De ce fait, elles s'avèrent incapables de rendre compte de l'état réel de ces emplois qui ne peut être considéré qu'essentiellement mouvant* »¹⁰¹ Plus la règle prescrit, précise, moins elle laisse de place à l'interprétation, à la négociation, plus elle entre en contradiction avec le nécessaire mouvement de l'activité réelle. C'est d'ailleurs pour ne pas avoir à renégocier en permanence que la règle est édictée. Dans le langage des économistes qui développent la théorie des transactions, la classification est un investissement qui permet de faire l'économie de coûts de transaction répétés. La question du prix adéquat du service rendu par un acteur, la négociation de ce prix et la clôture par un contrat sont traités une fois pour une longue période. C'est ensuite la hiérarchie qui prend le relais comme forme de coordination et non plus le marché. C'est l'arrangement institutionnel qui minimise les coûts. La révision de l'arrangement que le salarié a passé à son entrée dans l'entreprise est prévue par l'arrangement institutionnel : « *le personnel est fondé à attendre de l'entreprise la reconnaissance de ses aptitudes et la valorisation de ses capacités professionnelles* ». L'entreprise l'aide à maintenir sa qualification, à la parfaire, à la faire évoluer pour une progression dans la filière, ou à anticiper une éventuelle mutation par des actions de formation. Pour que ce processus ait bien lieu, l'accord prévoit un examen particulier des possibilités d'évolution de carrière tous les deux ans, mais le « *réexamen des situations individuelles sera effectué dans la limite des besoins et possibilités de l'établissement* ». L'arrangement institutionnel prévoit donc qu'il n'y aura réaménagement des arrangements individuels que si l'acteur offre des possibilités d'évolution et si les besoins et possibilités de l'entreprise le permettent. Or, ces possibilités d'évolution n'émergent que quand de nouvelles cases sont créées, ou lorsque des cases sont libérées. Dans une entreprise qui

¹⁰¹ Thomas J.-(1991)-*Qualification professionnelle*-Paris-Eyrolles

pratique le downsizing, la tendance est plutôt à réduire le nombre de cases, à introduire des machines plus compétentes, et à réaménager dans le sens d'une déqualification des postes pour en réduire le coût. Les opportunités d'avancement s'en trouvent donc réduites.

Une première démarche avait été entamée en 1992 avec un premier cabinet : elle avait conduit à un repérage d'emplois-types, à leur description (mission, activités, champs des relations, trajectoire¹⁰², compétences¹⁰³, niveau de complexité et de responsabilité¹⁰⁴). L'emploi était évalué selon 5 critères (connaissances, responsabilité et complexité, initiative, management, relations). Le niveau atteint par l'emploi type pour chacun de ces critères entraînait l'attribution d'un certain nombre de points. Le total des points donnait la valeur de l'emploi. Muni de cet instrument, le consultant étudie les emplois effectifs, et constate les écarts de qualification entre la qualification de la personne et la qualification de l'emploi type. Cette première démarche a avorté en raison de la difficulté d'obtenir un consensus de l'encadrement et du jugement défavorable de la direction sur cette méthode (rigidité). Cette démarche a pris fin en décembre 1992. Elle a néanmoins permis de sensibiliser les salariés à l'idée de changement, d'engager un premier processus de collaboration par les entretiens qui ont été nécessaires à l'analyse des emplois. Une deuxième démarche a été engagée avec un autre consultant ; c'est cette démarche qui a engagé le processus d'innovation, qui a conduit au « 3i ».

Dans cette logique de classification, le directeur du site ne voyait pas de réponse à son besoin de polyvalence, puisqu'au contraire, la nouvelle convention tend à pérenniser la logique 1 poste/1salarié. De plus, la logique de poste, telle qu'elle est pratiquée, produit un effet de cliquet lorsqu'un agent progresse dans la filière. Qui peut le plus peut le moins, mais ne doit plus le moins : *« on croit que quand on paie, les gens sont souples, mais ce n'est pas vrai. C'est-à-dire que les gens qui sont au plus haut de la hiérarchie des postes nous refusent de descendre puisqu'ils n'y gagnent plus. C'est-à-dire qu'on promet des gens pour qu'ils ne vous rendent plus de services. C'est le drame. C'est fou. Les mieux payés rendaient le moins de services »*. Négocier sur la base de cette classification, c'était, pour lui, relancer le marché de la cotation des postes, et indirectement la cotation des indi-

¹⁰² origine /destination. Ex : pour l'emploi-type secrétaire de direction commerciale, l'origine est un bac secrétariat avec une expérience commerciale de 2 à 3 ans, la destination est un emploi d'assistante commerciale ou employée d'administration du personnel.

¹⁰³ La compétence renvoie à savoir (ex : lire, écrire, compte, connaissance du traitement de texte), savoir-faire (classer, archiver, répondre au téléphone), savoir-être (discrétion, sens commercial et du dialogue, ordonnée et rigoureuse)

vidus qui occupent les postes : « *ah tu cotes machin 3, non, moi je le cote 4* », ce qui pour lui conduit à la surenchère, sans pour autant atteindre son but de normaliser la polyvalence.

Les élus n'y voyaient pas non plus de réponse à leurs attentes : la polyvalence restait livrée à l'arbitraire, au marchandage, de la hiérarchie, tout en restant implicitement une obligation pour les agents, les rémunérations individuelles restaient fermées par la rémunération prévue par le poste, et les carrières restaient bloquées. L'élus CGT était d'autant plus à l'aise que sa fédération avait refusé de signer l'accord professionnel. Les élus étaient soutenus par la plupart des salariés, pour les mêmes raisons, mais également parce que cette méthode de gestion des rapports de travail ignorait les différences de compétence mise en œuvre pour un même poste.

Finalement, les différentes parties concernées, chacune nourrissant sa problématique particulière, se retrouvaient sur un point : produire une classification nouvelle qui permette de dégager des marges de manœuvre, polyvalence pour la hiérarchie, qualification, rémunération, avancement, reconnaissance de compétence pour les subordonnés.

2.2.2 LE POINT DE PASSAGE OBLIGE : LE « DEPASSEMENT » DE LA CLASSIFICATION CONVENTIONNELLE

Là où tous les acteurs se retrouvent, c'est dans la nécessité de déboucher sur une nouvelle classification, donc sur un nouvel énoncé des règles d'emploi, de qualification, classification, rémunération et d'avancement. La majorité des acteurs s'accorde également sur le fait que la classification conventionnelle n'est pas satisfaisante. Finalement, ce qui a déclenché le processus est la nécessité de renégocier un accord d'entreprise, à la suite de la négociation de branche. Ce qui a initié le processus de convergence a été le consensus sur la nécessité de « dépasser » la classification proposée par la convention de branche. La nouvelle classification a ainsi initié le processus de convergence des problématiques particulières vers une problématique commune, qui consistait à trouver une autre classification qui assure la convergence des intérêts des différentes entités.

Le PDG du groupe n'avait d'autres exigences que de voir respecter l'accord professionnel et les priorités qu'il avait édictées. La Direction Générale ne s'est pas beaucoup intéressée, elle a fait confiance. Elle ne s'est pas imposée. Les 4 sites avaient produit des

¹⁰⁴ Ex identifier le problème d'un interlocuteur voulant entrer en contact avec le N+1.

systèmes de classification différents et s'étaient lancés dans une sorte de compétition pour convaincre que leur projet était le meilleur. Les 3 autres sites ont gardé une gestion par l'organigramme, tandis que ROC IdF a fait table rase du passé et gère par les compétences. Pour la convaincre, il a fallu simuler les effets de la méthode sur la masse salariale et modifier la valeur des paramètres pour ramener l'augmentation de la masse salariale à une croissance dont le taux était compatible avec ses attentes. Le directeur du site attendait une classification qui normalise la polyvalence et donne satisfaction au PDG, les élus (sauf le représentant CFTC) acceptaient le principe de la polyvalence à condition que sa reconnaissance soit effective et normalisée, et revendiquaient un déblocage des rémunérations et des carrières. Seule la CFTC a donc présenté quelques résistances. Dans un premier temps, elle n'a pas signé. Au dernier moment, elle a demandé une revalorisation du point. La direction a refusé, mais aussi refusé qu'ils signent l'accord. Ils ont pu signer un an après, par un avenant à l'accord.

La hiérarchie directe (ou l'encadrement de proximité), contrainte au clientélisme pour obtenir la souplesse nécessaire aux attentes de la clientèle, souhaitait un changement qui lui permette d'obtenir cette souplesse sans « endettement ». L'encadrement est progressivement devenu opposant, mais timidement, au projet, parce qu'il était peu associé au changement et qu'il voyait dans le renforcement du pouvoir de l'encadrement de proximité une perte de pouvoir pour lui-même.

Pour qu'une cause devienne commune, pour qu'un compromis puisse être « frayé », il est nécessaire de « traduire » les énoncés problématiques particuliers et les enjeux dont ils sont porteurs, c'est-à-dire de les lier de manière intelligible pour chacune des catégories d'acteurs. En d'autres termes, « *la difficulté consiste à identifier les mondes en présence pour rendre possible la gestion des coordinations nécessaires* »¹⁰⁵, et aboutir à une problématique qui assure la convergence. C'est la phase de problématisation. Il a fallu une question fondamentale qui rassemble les différentes parties de la situation et crée un lien, au moins provisoire entre les parties.

Cette question peut être résumée comme suit : Quelle classification pour normaliser la polyvalence et sa reconnaissance, pour débloquer les rémunérations et les carrières ?

¹⁰⁵ Amblard H, Bernoux P, Herreros G, Livian Y-F-(1996)-*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*-Paris-Seuil

Peut alors s'engager le processus de constitution d'un réseau d'acteurs par le fait même qu'ils ont accepté de rechercher en commun une réponse à la question formulée. Cette opération nécessite un traducteur. La problématisation commune « *ne peut s'opérer que sous l'effet d'un traducteur, c'est-à-dire d'un acteur qui, après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose de la légitimité nécessaire pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise* »¹⁰⁶. Le traducteur a un rôle fondamental parce que la problématisation est fondamentale, elle « *est au fondement d'un mouvement collectif et convergent qui produira un réseau* »¹⁰⁷. La traduction est simultanément une tentative d'engagement dans la construction du compromis indispensable à la réussite du processus d'innovation. Elle nécessite des acteurs ayant des caractéristiques particulières, en particulier, une légitimité dans les « mondes » d'origine.

2.3 LE « 3i », PRODUIT DU RESEAU CONSTITUE AUTOUR DE LA PROBLEMATIQUE COMMUNE

Le fait « 3i » ne peut être compris que si nous mettons en relief le réseau d'actants qui permet d'appréhender la situation, les mécanismes de production de la coopération, la controverse qui a permis au « 3i » de se faire. Les acteurs de la production vont accepter, pour la plupart, la mobilité, la polyvalence, la flexibilité, la disponibilité, la formation, alors qu'ils y résistaient. Là où il y avait domination de la tension, du conflit, il y a désormais accord dominant. "*Seule une mise en question des représentations individuelles (déconstruction) permet d'organiser la représentation collective*"¹⁰⁸.

Comment des intérêts jusqu'alors vécus comme antagoniques ont-ils pu trouver une certaine convergence : obtenir des produits de la qualité désirée, dans la bonne quantité, au bon moment, au bon prix pour les clients, obtenir une rentabilité satisfaisante pour les dirigeants du site et du groupe, maintenir des conditions de travail et de rémunération acceptables, pouvoir être en projet professionnel ou en devenir professionnel pour les salariés, etc.?

¹⁰⁶ Amblard H, Bernoux P, Herreros G, Livian Y-F-(1996)-*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*-Paris-Seuil

¹⁰⁷ Amblard H, Bernoux P, Herreros G, Livian Y-F-(1996)-*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*-Paris-Seuil

¹⁰⁸ Louart P-(1995)-*Succès de l'intervention en GRH*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

La problématique et son corollaire, la réponse à produire, ont été portés par un réseau, dont les chaînes ont été progressivement solidifiées, et qui a connu un allongement inespéré. L'effort de communication et les investissements de forme ont été très importants.

2.3.1 UNE INNOVATION PORTEE PAR UN RESEAU SOLIDIFIE ET ALLONGE

Le réseau qui a porté le fait comprend :

- des agents humains : les clients et implicitement les concurrents, la Direction Générale du groupe ROC, les cadres du groupe dont l'intéressement dépend des résultats de l'ensemble des unités, le directeur du site et les cadres du site, l'encadrement direct, les agents de la production, les agents en relation fonctionnelle directe (ordonnancement planning, assistantes commerciales) ou indirecte (agents comptables, informaticiens, agents de la qualité, agents commerciaux), les représentants syndicaux locaux (CGT, CFTC, CGC), les représentants syndicaux au niveau de la branche professionnelle.

- des agents non humains : les machines de production, les machines de transfert, les machines de traitement automatisé de l'information, les locaux, les tableaux d'affichage, etc.

Au centre du réseau, se trouvent une coalition constructive : le directeur du site, le RRH, le consultant, le représentant syndical CGT. Du centre vers la périphérie, se rattachent au réseau les autres membres de l'équipe de direction, 1 membre de l'encadrement de proximité, 3 délégués syndicaux, 3 salariés choisis comme porte-parole, puis des salariés volontaires, puis les autres membres de l'encadrement de proximité et les autres salariés, puis le personnel intérimaire. Sont venus rallonger le réseau le PDG du groupe ROC, le représentant syndical CGT de la branche. Le réseau a rapidement atteint la masse critique nécessaire au changement. Tous ne sont pas également impliqués dans le changement : les agents du changement, coalition à l'initiative du changement, ont été aidés par ceux qui ont accepté de collaborer au sein du dispositif mis en place, puis moins directement par les salariés qui ont participé aux commissions.

Le réseau a été solidifié par le dispositif mis en place : un groupe de pilotage de l'opération (le directeur, le RRH et le consultant), un groupe de réflexion (le groupe de pilotage et l'équipe de direction), un comité permanent (le directeur, le RRH, un chef

d'atelier, 3 délégués syndicaux, 3 salariés choisis par les organisations syndicales, le consultant) et six commissions (63 membres du personnel volontaires). Les commissions ont eu 93 réunions, soit 2200 heures de discussion (prises sur le temps de travail).

Tous les salariés n'ont pas pu participer à ce travail, mais ceux qui ont participé ont été des porte-parole, des relais de communication et ont fait résonner (et raisonner !) le changement dans toute l'entreprise. C'est parce que la participation a été fréquente et s'est inscrite dans la durée que le changement a eu effet de sens chez les participants et qu'ils ont pu communiquer sur lui. Réciproquement, la communication est interactive, et les questions des non-participants ont prolongé le questionnement des participants, prolongement qui pouvait avoir écho pendant les réunions des commissions. Le projet a ainsi pu s'enrichir de la connaissance du terrain, dont sont porteurs les salariés, des questions que générait le projet, tant chez les participants que chez les non-participants. En particulier, les syndicats ont eu un rôle de veille et d'anticipation sur les obstacles possibles, et enclenchaient une réflexion collective sur ces points par demande d'une réunion de groupe. Ce qui risquait de ne pas passer a été dit. Les commissions ont ainsi mené un travail de validation des décisions. Les commissions ont donc eu un triple rôle : apporter les matériaux de terrain, valider les décisions, et être des relais de communication auprès des autres salariés. Le comité permanent jouait le rôle de négociation et de validation des décisions en dernière instance. Le travail de production des propositions était assuré par le groupe de réflexion. Le "3i" est né dans l'interaction, dans "*une dialectique de l'ordre et du chaos*"¹⁰⁹, il est une émergence de l'action collective pilotée par la coalition des agents du changement.

2.3.2 UN EFFORT DE COMMUNICATION ET D'INVESTISSEMENT DE FORME IMPORTANT

Le RRH et le consultant ont beaucoup investi dans la forme et dans la création d'intermédiaires. La communication a facilité l'appropriation du projet par les salariés

Comme en publicité pour un produit, il s'agit de faire passer une idée, de lui faire porter des signes. Le même mécanisme est utilisé pour « vendre » un changement. "*Toute communication s'adresse à des individus dont le fonctionnement n'est pas objectif (c'est-à-dire à la recherche d'explications raisonnables), mais plutôt projectif (c'est-à-dire vers des*

actions elles-mêmes soumises à des croyances et à des désirs ; pour une personne particulière, un échange n'est intéressant que s'il touche à son système de croyances ou de désirs, bref à ce qu'elle valorise indépendamment des faits eux-mêmes)"¹¹⁰. Le travail principal est de créer une représentation chez les éléments de la cible, une représentation chargée d'un sens qui soit favorable à la vente du produit et qui le « positionne » de manière forte et durable dans la carte perceptuelle des prospects. Comme les objets sont désirés et achetés pour les signes dont ils sont porteurs, et non pour ce qu'ils sont (parce qu'ils n'ont d'existence dans notre représentation que par ces signes), les changements ne sont acceptés, éventuellement désirés, que pour les signes dont ils sont porteurs. Tout l'art de la communication est de produire ces signes dans l'esprit des interlocuteurs. La technique utilisée par les professionnels de la communication est de trouver l'idée à communiquer, et ensuite de trouver la manière de formuler cette idée pour qu'elle soit saisie, comprise, mémorisée, et éventuellement restituée. Le but est que cette idée produise ensuite un acte d'achat au moment opportun. Dans le cas présent, l'une des attentes des salariés était la reconnaissance pécuniaire de ce qu'ils faisaient en plus de ce qui était prévu par leur poste. C'était l'idée principale à faire passer. La formulation par le consultant fut simple « *celui qui fait quelque chose en plus peut gagner quelque chose en plus* ». Dans le guide du projet « 3i », l'idée est reprise sous la forme « *toutes les compétences utilisées sont rémunérées* ». La réaction a été l'ouverture : « *on demande à voir* ». Derrière la reconnaissance de ce qu'ils font en plus, il y a la reconnaissance (tout court) de chacun, la possibilité de construire son identité professionnelle autrement que par le système existant. L'accent a donc été mis sur la reconnaissance des compétences de chacun (« *les compétences sont évaluées individuellement* »), « *le choix donné à chacun de mener sa carrière* », « *des gains à la mesure de l'implication de chacun* », « *un emploi à votre mesure* » : l'accent est mis sur l'individu. Le discours tend à montrer que la direction désormais ne traite plus par masse, mais individualise sa représentation, ses évaluations, ses rémunérations, ses carrières, etc.

L'image qui est utilisée pour parler du nouveau système est celle du jeu de lego. Les modules sont des briques. L'activité de l'entreprise nécessite un arrangement de briques (l'organisation), et une réserve de certaines briques. La construction est modulable selon les besoins induits par les circonstances (absence d'un agent, panne de machine, supplé-

¹⁰⁹ Thiétard R-A-(1993)-"La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations"-RFG n°93

¹¹⁰ Louart P-(1995)-Succès de l'intervention en GRH-Reuil Malmaison-Éditions Liaisons

ment de commande, etc.). Les briques nécessaires à une activité flexible sont détenues par chacun des agents. Le référentiel de modules de compétences de chacun est un patrimoine de briques acquises par la formation. Toutes les briques n'ont pas la même valeur, parce qu'elles correspondent à des activités plus ou moins complexes, parce que l'entreprise n'y attache pas la même valeur. Comme elles n'ont pas la même valeur, leur expression monétaire (la rémunération) n'est pas égale. Plus on détient de briques, plus on est compétent, donc mieux on est rémunéré.

Les images augmentent le pouvoir signifiant du discours, et le choix du jeu de lego n'a pas été neutre dans l'efficacité de la communication. C'est un jeu qui a largement pénétré les foyers, la référence permanente à ce jeu dans le discours sur les modules a facilité l'existence du projet, sa compréhension, son acceptation par les salariés. Comme toute métaphore, par définition, le jeu de lego est réducteur de la réalité de compétence humaine (réduite à un assemblage de briques), et de l'organisation de l'entreprise (réduite à un arrangement de briques). Mais comme toute réduction, il simplifie, il aide à faire exister dans la conscience, à comprendre, à accepter et éventuellement à vouloir. Le jeu de lego met en œuvre l'activité imaginaire parce qu'il stimule les archétypes du joueur et du constructeur. Les images produites sont psychiquement positives et agréables.

Par cette association, le discours accouple ce que la société sépare : la relation salariale et le jeu. Il unifie ce qui est contradictoire. Elle tend à donner à la relation salariale un sens (le jeu) décalé par rapport à son sens premier (le contrat de mise à disposition de sa force de travail à un certain prix). C'est la définition même du mythe.¹¹¹

Un extrait d'entretien avec un salarié du service « expédition » traduit bien ces efforts et leur résultat :

On a fait des réunions entre nous. Déjà, au service du personnel, ils avaient passé des films et tout ça. C'était bien fait. Chaque semaine, ils faisaient des groupes de personnes, et c'est pareil, parce qu'au niveau des personnes, ils prenaient une personne ici, secteur expédition, maintenance, service commercial. Donc chacun disait son mot, qu'est-ce qu'il en pensait, c'était bien. Puis ils avaient laissé un document, qu'on remplissait nous-mêmes, et il nous posait des questions plus ou moins, c'est là-dessus qu'ils se sont basés

¹¹¹ Barthes R.-(1957)-*Mythologies*-Paris- Le Seuil.

*plus ou moins. C'était bien comme truc. Chacun avait son opinion, et après, on dégrou-
pait. Au début on devait être à 25, après on est redescendu à 12, et puis après on a fini à 6.*

Disons qu'après, ils ont fait des sélections, au niveau du chef du personnel. On voyait des gens qui s'intéressaient, d'autres qui ne s'intéressaient pas. Personnellement, moi ça m'intéressait. Moi j'ai fait tous les groupes, moi ça m'intéressait bien. Il y en a ça ne les intéressait pas, ben c'est tout, on ne les a pas forcés à venir.

Dans l'usine, ils posaient des questions. Alors je dis oui, moi personnellement on ne sera jamais perdant de toute manière. On ne sera pas perdant, ce n'est pas possible. On sera plus au niveau au-dessus qu'en dessous. Si on ne fait rien, de toute manière on va se faire bouffer.

Il y avait des gens qui étaient contre ?

Moi, je ne pense pas. Je ne me rappelle pas beaucoup. Mais je ne pense pas. Dans la majorité, il y en a, ils n'avaient pas d'opinion. Jamais dire, non c'est des conneries, ça c'est de l'argent foutu dehors. Non les gens, on voyait qu'ils se sentaient concernés.

*Ah oui, un nouveau changement, ils voulaient peut-être que ça bascule. C'est des gens, ils avaient beaucoup d'ancienneté, il y a beaucoup de gens qui ont 30, 35 ans d'ancienneté. Disons que les gens on leur disait, au niveau salaire. Ils avaient fait une es-
pèce de grille, grosso modo, ouvrier, cadre. Si on arrive à avoir les 3i, on risque d'avoir déjà une augmentation, 2 ou 3 %, sur l'année. Avant on avait des fois 0.5, 1.5¹¹². Et au niveau production, la productivité, c'est pareil, si on a de la bonne qualité, on produit, la production elle est là, ça joue aussi, ça. [sur la prime de productivité. NDLR].*

Progressivement s'est élaborée une connaissance commune qui a fait socle pour le réseau et pour son action. Les informations, dès qu'elles sont partagées par le collectif, ont joué le rôle d'intermédiaires entre les différentes personnes. Le processus de changement, le processus de passage d'une logique de postes à une logique de compétences, commence ainsi par une transformation mentale chez les personnes qui seront objet (ils sont la cible) du changement, sujet (ils changent) et acteurs (ils agissent pour amener le changement). Le

¹¹² Maintenant, ces augmentations se cumulent, mais notre interlocuteur ne l'a pas compris, ce qui montre que le système n'est pas, après 4 ans d'application, parfaitement compris par tous.

processus les ouvre à l'idée du changement, les met en projet de changer, les place en situation de co-auteurs du projet, puis de co-acteurs. En clair, ils s'approprient le changement, qui devient un projet collectif et perd progressivement son caractère initial de projet de direction. Ils lui donnent du sens, ce qui donne simultanément du sens à la transformation qui s'opère. En participant aux discussions, le sens du changement prend corps pour les participants. Ils étaient en attente de changement, comme le manifestaient les revendications dont nous avons fait état plus haut. Le précédent consultant avait mené un important travail de consultation des salariés pour pouvoir décrire et évaluer les emplois, ce qui les avait sensibilisé au changement. La rupture provoquée par le changement de méthode a été rapidement dépassée : le système de modules est simple, clair, et certains enjeux facilement et rapidement perceptibles.

Le réseau a été allongé avec une dimension inespérée. En rallongeant le réseau, phase qui consiste à multiplier les entités du centre vers la périphérie, le réseau tend à prendre une consistance qui le conduit à l'irréversibilité, à condition qu'il soit animé par un souci de transparence, et qu'une vigilance soit exercée pour le protéger des traductions concurrentes. Cet allongement a connu une dimension inespérée. En effet, le « 3i » a très rapidement fait écho à l'extérieur du site, de l'entreprise, pour acquérir une notoriété nationale. L'intermédiaire a été le RRH. Après l'innovation de Sollac, celle de ROC IdF a été portée par la presse, puis par des chercheurs, puis par le CNPF. Cet allongement a pris une dimension telle que le nouveau directeur du site a fermé les portes à toute demande extérieure d'information ou de collecte de matériaux sur le terrain.¹¹³

Ce qui leur est proposé, c'est de collaborer à la définition de ce qui va changer et de s'accorder sur cette définition. La démarche est en totale rupture avec les pratiques dominantes jusqu'alors dans l'entreprise : la direction qui pense, les dirigés qui exécutent, qui s'exécutent, la direction qui contrôle la bonne exécution, récompense et sanctionne. Avant même de se lancer dans l'étude de l'activité pour repérer et définir les compétences, les modalités de conduite du changement leur reconnaissent la compétence à participer à ce qui deviendra des décisions destinées à modifier l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, des décisions qui vont transformer la gestion et le management de l'entreprise, et en particulier des ressources humaines. Par conséquent, la direction leur reconnaît le

¹¹³ Même le CNPF n'ai pu aller filmer et interroger des acteurs pour illustrer ses assises de Deauville !

pouvoir de discuter, d'exprimer leur opinion, d'exposer leur connaissance, non pas pour leur concéder le droit de s'exprimer (que la loi leur a accordé depuis longtemps), mais pour alimenter un processus de construction. C'est d'ailleurs plus qu'une reconnaissance, c'est une demande, par consultant interposé. C'est une révolution dans la relation sociale.

Ils ne participeront bien sûr pas à tout. Ces réunions doivent permettre de collecter les matériaux nécessaires à la connaissance de l'activité et à les traduire en compétences requises. L'écriture des modules sera menée par le RRH, la décision de construire des axes de métier, la cotation des paliers, et celle des modules en points, seront des productions du groupe de pilotage, soumises ensuite au comité permanent. Les décisions qui relèvent de la gestion de la masse salariale sont restées un domaine réservé de la direction. Compte tenu du profil sociologique du personnel, des modalités traditionnelles de gestion des ressources humaines, l'événement a néanmoins une charge symbolique forte : reconnaissance de la capacité de penser, de la force de proposition des « exécutants », réduction de la distance dirigeants/exécutants. La charge symbolique est également forte à un autre niveau : les organisations syndicales, dont le terrain privilégié était plutôt la résistance et la lutte, se retrouvent ainsi sur le terrain de la construction collective d'un projet, qui va changer les modalités de gestion des ressources humaines et l'organisation.

2.3.3. UNE NOUVEAUTE EN GERME CHEZ LES ACTEURS DU RESEAU.

La nouveauté est le dépassement de la logique de postes par la qualification des personnes, sur la base des compétences. L'idée était en germe chez le PDG, chez le directeur du site, chez le consultant et en creux chez les salariés.

La nouveauté n'est pas l'application de transfert d'une situation existante, puisqu'elle n'existait pas, ni d'un modèle théorique, puisqu'il n'existait pas non plus. C'est d'abord le résultat d'une démarche de négociation entre le consultant et le directeur du site :

« il y a d'abord une négociation entre le consultant et le directeur du site, le directeur du site qui a fait 68 aussi, donc qui comprend le raisonnement du consultant. J'ai réellement perçu les enjeux... J'étais persuadé en plus qu'il avait une solution, alors qu'il n'en avait pas. Parce que ses critiques étaient justifiées, alors je l'ai laissé travailler, en étant inquiet, mais en me disant : il nous éduque, mais il sait où il va, alors qu'il ne savait

pas. Mais en même temps je l'ai laissé travaillé parce que je savais que j'étais capable de dire « attendez, les gars, c'est loupé, on est dans une impasse et on fait La Rochette¹¹⁴ ».

Le consultant avait quand même une première, mais petite expérience de la gestion par les compétences, par un changement réalisé, sur cette base, dans l'unité de maintenance (de quelques personnes) d'un autre site du groupe. Les deux acteurs principaux de la négociation étaient le directeur de site qui avait le pouvoir de mettre un terme à la poursuite du projet à tout moment, et le consultant qui était l'artisan du projet. Cependant le projet n'aurait pu aboutir sans la co-action du responsable des ressources humaines, du responsable de fabrication et du permanent CGT, ni sans la participation d'une grande partie du personnel. Le contenu du changement est le produit d'une construction collective, dialectique, qui a nécessité de longues heures de discussion/négociation. Il a pris son sens dans une opposition à une réalité qui n'était plus voulue, d'une part, et, d'autre part, dans le projet de réaliser une gestion des ressources humaines par les compétences pour les uns, de donner de la souplesse à l'organisation pour le directeur de site. C'est un produit de l'interactivité de la représentation de circonstances et d'idées sur ce qui serait souhaitable ou inacceptable. Mais la vie du produit ne s'est pas arrêtée avec sa mise en place, elle continue par les adaptations qui sont opérées soit sur le dispositif (ex : réécriture de certains modules, dont le libellé est équivoque, mise à jour du livre des modules), soit sur son mode d'emploi (ex : reconnaissance des modules par une commission avant entretien professionnel).

La volonté du nouveau Directeur Général, comme du directeur du site, comme du consultant, est de passer d'une organisation qui ne donne satisfaction ni à la direction, ni aux salariés, à une organisation satisfaisante pour la direction du site, recevable par la direction du Groupe, et acceptable par les salariés. L'organisation est un processus, le processus de construction de l'action collective. Il s'inscrit dans la durée. Ce processus est global : la construction est locale, mais elle est régie par des principes globaux. Ce sont donc les principes globaux qu'il fallait définir. Le Directeur Général avait donné le ton avec les 3 priorités (reconnaître les compétences individuelles, mettre en place un entretien annuel N et N+1, gérer la carrière de chacun des salariés). Ce sont 5 principes fondamentaux qui ont été retenus. Fondamentalement, il s'agit de répondre aux attentes de

¹¹⁴ Autre site de ROC IdF.

l'entreprise, nées des nouvelles conditions d'activité, induites par la nouvelle donne de la compétition, tout en apportant une réponse aux attentes des salariés. Les attentes de l'entreprise s'énoncent en termes de qualités souhaitées pour le système à l'égard de la clientèle et à son égard (flexibilité, mobilité, polyvalence, disponibilité, collectivité, productivité¹¹⁵, rentabilité). Elles sont à finalité économique. Les attentes des salariés s'énoncent en termes de qualités du système à leur égard (rémunération, équité, sécurité, confort, reconnaissance des performances et des compétences, respect, dignité, confiance, etc.). Elles sont à finalité économique, politique, idéologique et psychologique.

Les principes retenus par les nouvelles modalités de qualification, classification, rémunération, visant à répondre à l'attente fondamentale énoncée ci-dessous, sont :

- Qualifier les salariés selon les compétences utilisées et non plus par la qualification du poste qu'ils occupent. Les compétences sont signifiées par des « modules », identifiés par un label et un descriptif. Les modules sont le résultat d'une étude de l'activité des hommes en actions finalisées et de leur recomposition en ensembles cohérents. Chacun est « qualifié » par les modules de compétence qui lui sont reconnus. Néanmoins, le nouvel énoncé de la qualification conserve une mention qui rappelle son lien avec la convention collective. Exemple : Patrice G. est désormais qualifié AAP (agent d'appui production), 452 (indice de seuil), 87 (nombre de points de modules), cariste niveau I, échelon 2 (classification dans l'accord de branche). Cette qualification n'est pas définitive : le portefeuille de compétences est mouvementé par des entrées et des sorties éventuelles. Les entrées correspondent à des acquisitions nouvelles, les sorties à des pertes induites par l'obsolescence du module ou le non-exercice par l'individu. La qualification vit avec les modalités de l'activité de l'entreprise et avec le projet professionnel du salarié.

- Rémunérer chaque salarié selon les compétences qui lui sont reconnues et non d'après le coefficient attaché au poste qu'il occupe. « *La rémunération est directement et mathématiquement liée aux compétences exprimées par les modules reconnus à chaque intéressé* »¹¹⁶. Cependant, le lien de la qualification avec la convention collective permet de respecter le minimum « social » prévu par la convention. Si, auparavant, la rémunération de base pouvait varier avec les primes de surclassement temporaire, c'est-à-dire avec les aléas liés à l'absentéisme, les « coups de bourre », la relation avec le N+1 et l'état du

¹¹⁵ Dans ses aspects qualitatifs aussi bien que quantitatifs.

résultat de son centre de profit, désormais elle ne dépend que des modules de compétence acquis. Ainsi, l'entreprise ne rémunère que les services rendus par l'agent, ou les services dont elle peut avoir besoin, et qu'il est disposé à rendre, même si la probabilité d'exercice est faible (ex : secourisme, lutte contre l'incendie). Cependant, rémunérer la compétence reconnue, c'est payer une performance moyenne et exclure du champ les écarts de performance, qu'elle soit individuelle ou collective. C'est pourquoi l'accord « 3i » a été complété par un accord d'intéressement à la performance, renouvelé récemment, sous le nom d'« ICARE », pour 4 unités de travail¹¹⁷. Par cet accord, les salariés de ROC IdF sont intéressés à la performance financière globale (annuelle) de la société ROC (résultat courant/CA), à la performance générale (trimestrielle) du site (ROB/CA, sécurité collective, présentéisme¹¹⁸), à la performance de l'unité de travail en matière de productivité. Ainsi, pour l'unité de travail 1 (axes de métier 02, 03, 05, 10¹¹⁹), la productivité du trimestre (million de m2 produits/heures travaillées) est comparée à un tableau de performances classées, et la qualité est mesurée par un taux de déchets (tonnage de déchets imputables¹²⁰ / tonnage papier + colle consommée). Les résultats obtenus sont chaque fois ramenés à des points d'intéressement selon un barème convenu. Pour donner une idée de l'incidence de l'intéressement, calculée selon les termes de l'accord en vigueur antérieurement au nouvel accord, la prime trimestrielle d'intéressement a varié entre 1456 F et 857 F en 1996. Pour les salariés qui perçoivent le salaire de base le plus faible (environ 7000 F), cela représente un supplément de rémunération de 7 % et 4 %.

- Donner la possibilité à l'entreprise d'utiliser les compétences adaptées et disponibles quand elle en manifeste le besoin. « *Le salarié ne peut pas refuser d'exercer une activité relevant d'une compétence reconnue* »¹²¹. Cette clause répond au besoin dans sa nature et non dans sa temporalité. C'est un autre accord, un accord annuel sur la modulation du temps de travail qui apporte la réponse. « *L'horaire hebdomadaire pourra varier en fonction du volume d'activité de l'entreprise dans les limites fixées* ». Par cet accord, l'ensemble des salariés de production s'engage, dans les limites contractuellement fixées, à

¹¹⁶ Burel B.-(1997)-*La méthode « 3i »*.-Paris-Cabinet Transition. Document interne

¹¹⁷ Signature du nouvel accord par la direction de ROC IdF et les 3 organisations syndicales du site (CGT, CFTC et CGC), le 19 mars 1997, en application d'un accord d'entreprise (niveau société), du 12 décembre 1996.

¹¹⁸ Hors accident de travail et maladie professionnelle.

¹¹⁹ Transformation du carton en emballage (02), fabrication du carton ondulé (03), maintenance (05), encadrement (10) c'est-à-dire agents de maîtrise en 02, 03, 05.

¹²⁰ Y compris les déchets imputables aux retours pour malfaçon.

¹²¹ ROC IdF. (1993). *Protocole d'accord sur le 3i : système de qualifications-classifications*

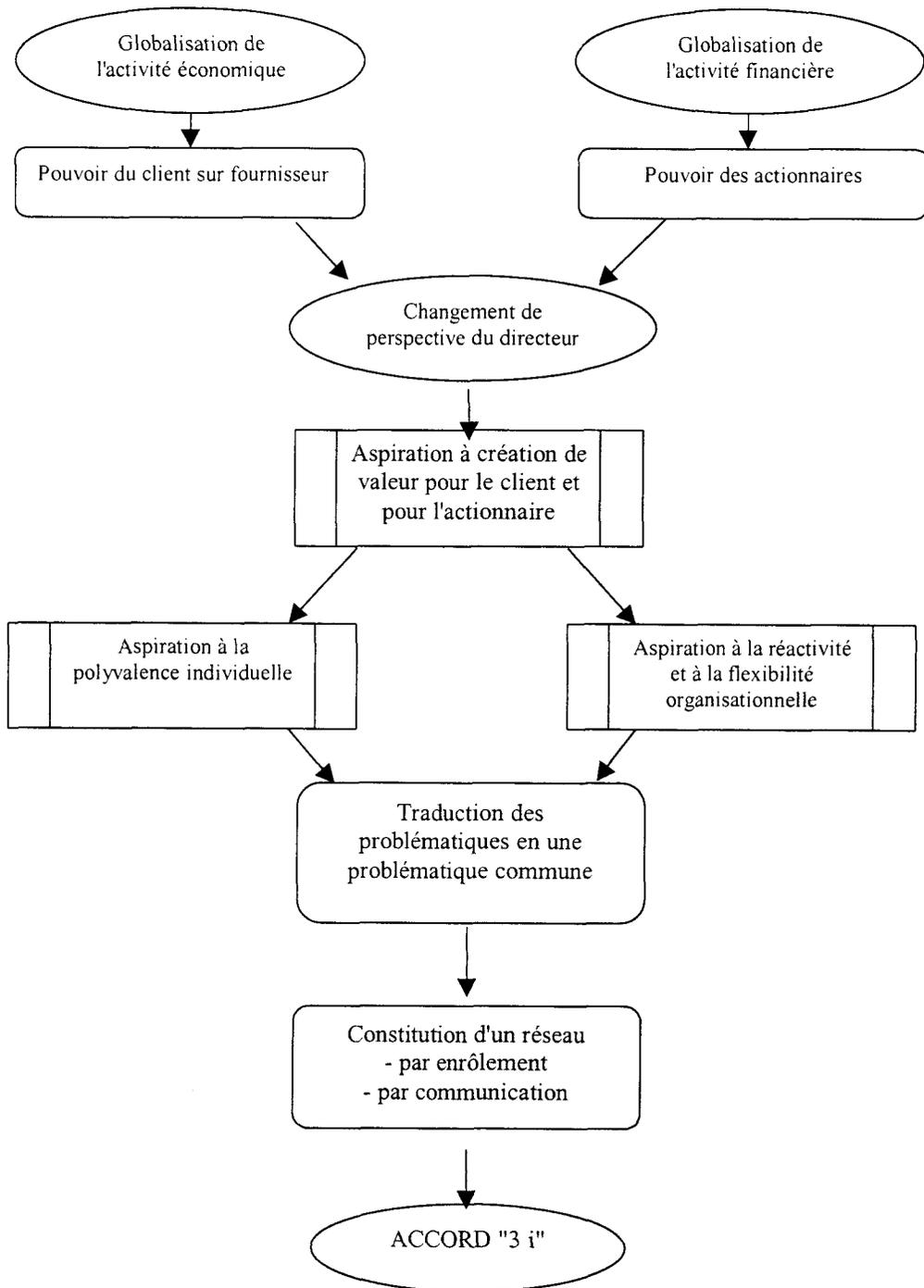
répondre aux attentes de l'entreprise relatives au temps de travail (durée, période). La contrepartie pour chaque salarié, dans la limite des résultats de sa négociation avec les autres salariés de l'équipe, est une autonomie de choix de ses horaires de travail dans la semaine.

- Donner la possibilité à chaque salarié de construire une carrière professionnelle. Chaque salarié peut se mettre en projet de faire une carrière et de la prendre en charge grâce à l'acquisition de nouvelles compétences. La condition fondamentale est que cette acquisition réponde à un besoin reconnu actuel ou futur de l'entreprise. Ce système ouvre des débouchés au développement professionnel de chacun, alors qu'il était précédemment bloqué. Auparavant, il fallait, quand on était ramasseur, acquérir en bloc toutes les compétences de l'aide-conducteur, pour espérer devenir aide-conducteur (un poste devait se libérer ou être créé). Maintenant, il lui suffit d'acquérir de nouveaux modules de compétence utiles à l'exercice de son métier ou situés dans la zone proximale de son métier. L'entreprise, après négociation du projet d'acquisition par le salarié et son N+1, s'engage à mettre en œuvre les moyens nécessaires à cette acquisition.

- Respecter les accords collectifs, notamment les conventions collectives de la branche à laquelle appartient l'entreprise. « Quel que soit le positionnement d'un salarié dans le « 3i », son salaire est au moins équivalent à celui résultant de l'accord professionnel »¹²². L'accord « 3i » satisfait aux exigences minimales de la convention collective, en matière de rémunération, la marge de manœuvre se trouvant au-delà. La convention collective est un filet de sécurité pour les salariés, et ce filet est maintenu, conformément à la loi. Des procédures ont été imaginées pour respecter la logique « compétences », éviter toute baisse de rémunération, et faire jouer éventuellement le cliquet de la rémunération minimale prévue par la convention collective.

¹²² ROC IdF. (1993). *Protocole d'accord sur le 3i : système de qualifications-classifications*.

Schéma 1 : Procès d'émergence du 3i



Reprenant une terminologie de l'école de Palo Alto¹²³, nous dirons que le « 3i » est un changement de type 2. Contrairement au changement de type 1, qui intervient à l'intérieur d'un système, et participe à l'homéostasie du système, le changement de type 2 affecte le système et l'amène à se modifier. C'est le changement le plus difficile. C'est celui qui provoque une mutation du système ou une rupture. Ici, il est difficile de parler de mutation, mais la rupture convient bien, puisqu'il y a quasi-abandon du poste de travail occupé comme principe structurel, et adoption de la référence à la compétence par l'entreprise pour structurer les pratiques de gestion des ressources humaines. Apparemment, le "3i" est un changement de règles, puisqu'il s'agit d'un accord, mais plus fondamentalement c'est un contrat qui actualise des représentations, des attitudes et des comportements qui mobilisent de nouvelles cohérences (dimension socio-politique). La dimension technico-économique se manifeste dans une révision de l'instrumentation de la gestion des ressources humaines.

¹²³ Marc E, Picard D-(1984)-*L'Ecole de Palo Alto. Communication, changement, thérapie*-Paris-Retz

CHAPITRE 2 : INVESTISSEMENT DU SCHEME DE LA COMPETENCE DANS LA GESTION DES RAPPORTS SOCIAUX

Si nous considérons le « 3i » dans sa dimension technico-économique, il est un instrument de gestion des ressources humaines, autrement dit un instrument de conduite de l'action collective. Il vient se placer dans l'arsenal des outils à la disposition des dirigeants pour conduire l'action collective. Cependant, l'instrument n'est que la partie émergente d'un ensemble : il est au service d'une technique, qui, elle-même, traduit une certaine vision de la réalité, donc une idéologie, des valeurs, des désirs, des croyances et des intérêts. Cette vision est régie par le schème de la compétence. Ce schème est revendiqué par la technique et le discours sur la technique, il est actualisé par les outils, et en particulier par ce qui fonde la nouvelle technique, à savoir le Module Utilisable de Compétence. Le Module Utilisable de Compétence est la référence pour la conduite de l'action en matière d'embauche, de qualification, de rémunération, d'évaluation, de formation de gestion de l'évolution professionnelle des agents ouvriers, employés, techniciens, ou de la maîtrise.

1 LE MODULE UTILISABLE DE COMPETENCES, SYMBOLE D'UN ROLE DANS L'ACTION COLLECTIVE ET D'UNE CAPACITE A TENIR CE ROLE

Le module de compétence correspond à un rôle dans l'action collective, indépendamment du lieu d'exercice de ce rôle. Il est affecté d'un niveau de force pour intégrer le degré de complexité de ce rôle. La détention d'un module de compétences signifie qu'il est effectivement exercé, d'une part, et que l'acteur a validé sa capacité à tenir ce rôle.

1.1 LE MODULE UTILISABLE DE COMPETENCE, UN ROLE DANS L'ACTION COLLECTIVE, UNE CAPACITE D'INTERVENTION

Il convient de distinguer l'activité de production ou de transformation, où la présence de la machine est déterminante, et les autres activités (administration, commerce, qualité, etc.)

En production, l'activité humaine est subordonnée à celle des machines, bien que les machines soient conduites par des hommes. En fait, la conduite est simultanément assurée par l'homme et un programme informatique. Par exemple, sur l'onduleuse (qui est en fait un train de machines), l'homme n'intervient que pour effectuer les opérations qui n'ont pu être automatisées et gérer les événements aléatoires. Il intervient au démarrage de la machine (contrôle des différents indicateurs affichés), il prépare et charge le papier en vérifiant les différents paramètres (conformité à la commande, circuit, pressions, températures), il met en production en effectuant les différents réglages et ajustements (film de colle, rouleaux presseurs, etc.). Il surveille la production, et contrôle la qualité de la nappe et effectue les divers réglages nécessaires (alignement, circuit colle, écrasement). Il alimente la machine en cours de production, et effectue les opérations de raccordement des bobines. Il réalise les opérations correspondant aux changements de production. Il intervient en fonction des aléas (colle, casse, bourrage). Il nettoie la machine lors de la mise hors fabrication. Pour connaître l'activité humaine, la méthode a consisté à partir des machines. Sur chaque machine, ont été repérées les fonctionnalités sujettes à des interventions humaines identifiables (ex : réglage du découpoir). Ces interventions humaines sont considérées comme des rôles élémentaires. Ces rôles élémentaires sont assemblés de manière cohérente en un rôle spécifique. A ces rôles sont associées les connaissances nécessaires pour les remplir, pour produire un module utilisable de compétence. C'est donc une conception « work oriented » qui prévaut.

Exemple 1 : module 0311 – réception onduleuse

Qui ? : Toute personne nouvellement embauchée ayant à gérer la station de comptage et ayant déjà acquis le module 0112.

Où ? : La formation sera réalisée dans l'entreprise.

Quand ? : La formation sera à acquérir dès la prise de fonction.

Combien ? : 24 h de formation dont une partie théorique et une adaptation sur le poste de travail.

Comment ? : Cette formation sera assurée par une personne de l'axe onduleuse ayant acquis au minimum les modules 1011 et 0132 pour la partie adaptation, une personne possédant le 1011 et 0311.

Pourquoi ? : Ce module se justifie par le besoin de traiter les points suivants : la qualité du produit, la sécurité liée aux installations, la connaissance technique de l'installation.

Connaissance du process (mécanique, mouvements)

- Définition et mode de fonctionnement de l'onduleuse

- La station de comptage : chaîne cinématique, technologie employée.

- Les points de contrôle qualitatif :

- * contrôle du positionnement du tear tape et rayonne
- * contrôle d'aspect : collage, claquage, tuile
- * position des refouleurs
- * identification des produits finis : importance du positionnement des étiquettes (étiquetage)
- * traitement des non conformités

Connaissance de la boîte à boutons

- Définition des logos
- Fonction de ces logos
- Localisation des différentes boîtes à boutons
- Conséquences de l'utilisation de chaque fonction

Réglage des paramètres dimensionnels

- Positionnement de la découpe (pré-imprimé)
- Longueur pour le stockage
- Vérifications des dimensions (L, l, refouleurs)

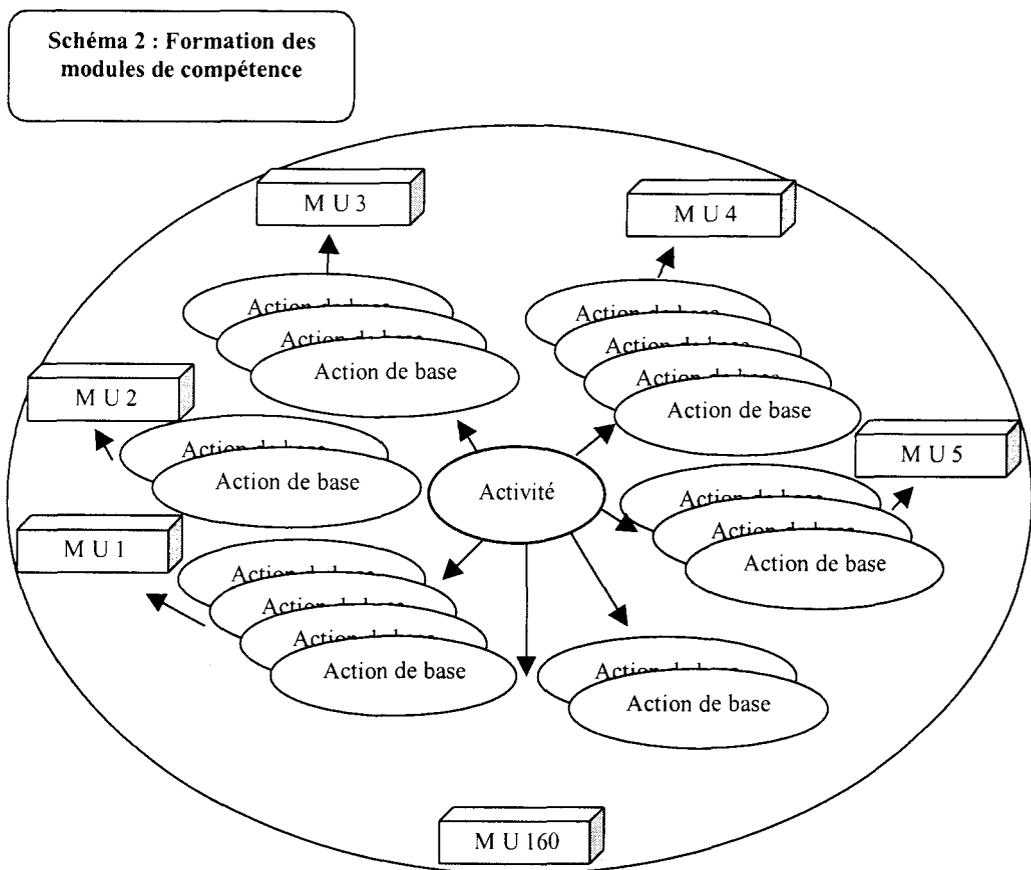
Sécurité

- Localisation des arrêts d'urgence
- * conditions d'utilisation et réarmement des systèmes
- Définition des risques
- * risques physiques
- * risques liés aux automatismes
- Connaissance et respect des procédures de sécurité (ex. : cheville de sécurité sur réception haute, nettoyage de la coupeuse)
- * connaissance et respect des codes lumineux

La réception du carton ondulé est automatique, mais il existe une station de comptage des produits, qui permet de savoir ce qui a été produit, dans quelles dimensions, dans quelle qualité de carton (type de cannelure, type de carton, etc.). Cette station de comptage fait l'objet d'une surveillance par une personne capable de détecter les événements problématiques et de les traiter. Cette personne est aussi chargée du contrôle d'aspect du carton et du positionnement des appareils à couper. Les plaques sortent rainées, neutres ou pré-imprimées, pour être ensuite transformées sur d'autres lignes de machines. Jouer un rôle, c'est agir, c'est-à-dire proagir, réagir, transagir (agir ou faire agir au-delà de son champ par négociation), rétroagir, au contact des événements, dans les limites de son champ d'intervention, compte tenu des priorités et stratégies de niveau méta, pour produire une réponse conforme à des attentes. Ce rôle nécessite l'investissement de certains savoirs dans l'action, qui sont repérés par les rubriques "connaissances" du module. Il est certain que le module n'épuise pas tout le savoir investi par les agents dans la tenue de leur rôle, parce qu'il comprend du savoir non explicitable, tacite. La rédaction des modules est un problème, parce qu'aucune rédaction n'est pleinement satisfaisante, compte tenu qu'elle ne peut qu'approcher la réalité du rôle. Ce rôle, comme beaucoup d'autres, nécessite, notamment, une réflexivité qu'il est difficile d'explicitier. Les attentes sont des attentes de qualité de service rendu au client, à l'organisation, à l'actionnaire. Ce rôle est une contribution à une action collective de production d'une réponse au problème du client, donc de production de valeur pour le client et pour l'entreprise et pour l'actionnaire.

Hors de la production, la coopération homme/machine ne se présente pas de la même manière, puisque le rapport de subordination est inversé. Ce n'est donc plus la machine qui détermine l'analyse et la segmentation de l'activité en rôles. Néanmoins, ce qui reste déterminant est le processus dans lequel intervient l'homme. Ainsi, les agents au contact des clients ont à gérer les événements en investissant un savoir sur le passé de la relation entretenue avec ce client. Cette compétence particulière est validée par la détention du module 1311 "Historique dossiers clients" (Annexe 1).

Si nous schématisons la méthode, nous obtenons le schéma suivant :



1.2 LE MUC, INSTRUMENT DE LA MOBILITE ET DE LA POLYVALENCE

Le module de compétence 0311 "Réception onduleuse" est attaché à un endroit particulier de l'action collective, à un poste de travail, mais n'attache pas celui qui le détient à ce poste de travail, car il en détient d'autres, qui le rendent utilisable ailleurs. Tous les modules n'ont pas cette caractéristique, mais sont au contraire en rapport avec de nombreux en-

droits de l'action collective. C'est le cas, par exemple, des modules 0213 "Réception-Transformation", et 0911 "Techniques Administratives A".

Le module 0213 "Réception-Transformation" (Annexe 2) est utilisable à tous les postes de travail où il y a réception de carton ondulé transformé (lignes combinés, ligne de découpe autoplatine, ligne de découpe rotative). L'agent qui est titulaire de ce module, rémunéré pour ce rôle qu'il peut être amené à tenir (en fonction des besoins de l'action collective), ne peut refuser de tenir ce rôle, quelle que soit la machine concernée, pourvu qu'elle soit une machine de transformation du carton. S'il détient ce module, c'est qu'il a été jugé compétent pour jouer ce rôle, quelle que soit la machine.

Il en va de même pour le module et 0911 "Techniques Administratives A"(Annexe 3).

L'homme n'est plus contractuellement attaché à un poste de travail, même s'il peut être amené à y séjourner durablement. La relation biunivoque entretenue par l'homme avec le poste de travail disparaît : l'homme déploie sa compétence sur une pluralité de postes de travail, au gré des besoins de compétence de l'action collective, dans la limite des modules de compétence qu'il détient. Le module utilisable de compétence organise ainsi la mobilité des agents au sein de l'entreprise, donc leur polyvalence.

Ainsi, Monsieur X, ex aide conducteur de machine, a pour métier principal la « *transformation du carton* ». Sur cet axe, il possède 21 modules de compétences. Mais son répertoire individuel de compétences comprend d'autres modules situés sur les axes « *maintenance* », « *appui* », « *traitement de l'information* », « *encadrement* », « *hygiène et sécurité – santé* ». Ainsi, sur l'axe « *maintenance* », il possède le module « *cariste 7,5 t* », ce qui lui permet la conduite des engins correspondants. Comme il est apte et se maintient prêt à effectuer les 1^{ères} interventions en cas d'incendie, il a également le module « *1^{ère} intervention incendie* » qui se trouve sur l'axe « *hygiène et sécurité –santé* ». Le rôle principal de Monsieur X est de conduire une machine en transformation du carton, mais il peut être appelé à d'autres rôles en production, et même ailleurs qu'en production, notamment transporter des bobines de papier, ou des produits finis en amont de la production ou en aval de la transformation.

1.3 LE MUC, EXPRESSION DES BESOINS DE COMPETENCE DE L'ACTION COLLECTIVE

Si nous considérons le module utilisation de compétence comme le symbole d'un rôle dans l'action collective, donc d'une capacité à tenir ce rôle (ou compétence) nous pouvons simultanément l'envisager comme l'expression du besoin d'une compétence particulière. L'action collective peut donc être analysée en besoins de compétences, spatialement et temporellement situés. C'est d'ailleurs ce qui a été fait au sein de chaque unité. L'entreprise obtient ainsi une ORC, ou organisation répartie en compétences (Annexe 4). A cette organisation constatée peut être associée une organisation-cible compte tenu des excès ou carences constatées, ce qui permet d'envisager les actions à mener sur la création ou la destruction de modules de compétence, et sur la gestion des portefeuilles individuels de compétence. Ainsi conçue, l'organisation de l'action collective permet de réagir aux événements (commande urgente, absence d'un agent, etc.), mais également d'être proactif. Il est ainsi possible d'anticiper des événements exceptionnels comme l'arrivée d'une nouvelle machine, ou tout simplement l'activité de toute une année. Autrement dit, l'entreprise peut gérer l'activité prévisionnelle (les commandes à venir certaines, probables et imprévues) par une gestion anticipatrice de l'activité des machines et des hommes, grâce à la gestion par les compétences. C'est ce qui a été démontré par l'application de la loi sur les 35 heures, en mars 2000. La gestion des compétences combinée à l'annualisation du temps de travail (droit de tirage de l'entreprise de 1600 heures sur chaque agent) a permis de programmer l'activité de l'année suivante (sans heures supplémentaires et avec un recours minimal à l'intérim).

La procédure aurait pu être étendue à l'ensemble des entreprises du groupe, qui ont le même type d'activité (production et transformation du carton) afin d'obtenir un répertoire de modules commun. Au sein de ce répertoire, certains modules seraient effectivement communs à l'ensemble des entreprises, tandis que d'autres resteraient spécifiques à certaines entreprises.

De manière systémique, les interactions entre les éléments (machines, hommes) sont agencées selon des modalités fondées sur leurs compétences et sur leur disponibilité, en vue de produire un service qui réponde aux attentes des clients et à celles des actionnaires.

D'un côté, l'activité, à son stade de développement actuel¹²⁴, nécessite globalement 46500 heures de fonctionnement des machines, réparties comme suit : onduleuse (4000 h), jumbo (4200), BGM 1636 (4600 h), Martin 924 (5400), Simon 350 (3500 h), Ward (4700 h), B200 (4000), platines (10000 h), PCR (5100 h). On peut considérer qu'il s'agit d'un portefeuille de compétences-machines utilisées pendant un certain temps. D'un autre côté, l'activité réclame un portefeuille de 160 modules de compétences humaines, fournis par 182 personnes pendant 250 000 h.

1.4 LE MUC, ASSOCIATION A UNE FORCE INDEXEE SUR LE DEGRE DE COMPLEXITE DE LA COMPETENCE REQUISE PAR LE ROLE

Tous les rôles ne présentent pas la même complexité, parce qu'ils n'exigent pas le même niveau de compétence. La distinction travail simple/travail complexe, autrement dit l'appréciation du degré de complexité d'un rôle a donné lieu à des débats très anciens. Des rôles, qui, jusque là, apparaissaient simples, en raison de l'extrême division du travail dont ils sont issus, se sont révélés finalement plus complexes qu'il n'y paraissait, en raison de l'activité réflexive qu'ils requièrent. Ce débat n'est pas là d'être tranché, notamment en raison de ses incidences sur la rémunération, mais la gestion de cette complexité du travail impose un consensus. A RCO, les modules ont été écrits et indexés par le groupe de pilotage, et plus particulièrement par le responsable des ressources humaines et par le directeur du site. Le résultat de l'indexation ne semble pas avoir posé problème aux salariés concernés par l'accord. Les modules de compétence sont affectés d'un niveau de force variable de 1 à 9 (voir exemple en annexe 5). Ainsi, le réglage de la machine en simple face, module 0325, (1 cannelure et 1 couverture), est moins complexe que la gestion du double face, module 0331, (1 couverture, 1 cannelure, 1 intermédiaire, 1 cannelure, 1 couverture, ou deux simples face pour deux clients différents gérés simultanément). L'un est affecté d'une force 2 et l'autre d'une force 3. Mais les deux sont jugés plus complexes que la conduite du pont roulant, module 0313, qui approvisionne le train onduleur en bobines.

Il est ainsi possible d'établir une hiérarchie des modules selon le niveau de force associé. Cette hiérarchie manifeste les priorités en matière de compétence. C'est la maintenance qui est la priorité des dirigeants (4 modules de force 6, 3 de force 7, 1 de force 8, et 1 de force 9). C'est ensuite le management (1 module de force 6). Nous remarquons que des

¹²⁴ Données 1998.

compétences qui permettent à des acteurs de se distinguer des autres ne sont pas valorisées. Ainsi, la composition des couleurs, pour l'impression, est peu valorisée, alors qu'elle nécessite des qualités visuelles, un talent de composition, qui sont peu partagés. Or, l'impression est l'une des compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des modules de compétence témoigne de ce qui compte pour les dirigeants de l'entreprise (les valeurs), et il serait intéressant de "déconstruire" cet instrument pour en faire émerger sa dimension socio-politique.

Les modules utilisables de compétences sont répertoriés dans le « Livre des Modules ». Leur nombre initial, 160, a été relativement stable, puisqu'en 4 ans, « *le livre des modules ne s'est accru que de 4 modules, malgré de profonds changements dans l'organisation et la technologie, ainsi qu'un renouvellement important du personnel* »¹²⁵.. Le principe du « 3i » a été scellé par un accord d'entreprise, la vie des modules est aussi décidée par le comité d'entreprise. L'initiative de la démarche de création d'un module revient à chacun des membres du Comité d'Entreprise. Créations et abandons sont relativement rares. Ils procèdent des besoins de l'entreprise, qui naissent de constats de carence ou d'inutilité, et de la traduction du plan stratégique en besoins de compétences.

L'ensemble des modules de compétences en usage dans l'entreprise est représenté par un arbre, selon la méthodologie des arbres de connaissances.¹²⁶ Les modules de compétences de chacun des 187 salariés¹²⁷ concernés par la logique « compétence » sont consignés dans un répertoire individuel. L'entreprise dispose donc d'un outil synoptique de l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise et d'un outil de connaissance de l'ensemble des compétences reconnues à chacun des salariés.

2 LE MUC, INSTRUMENT DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La législation du travail, en France, prévoit que les parties sont libres d'inclure dans leur contrat toutes les clauses sur lesquelles elles parviennent à s'entendre, à condition de respecter les lois en vigueur et de ne pas s'écarter, dans un sens défavorable au salarié, de la convention collective applicable dans l'entreprise. La loi française ne prévoit pas l'obligation d'un contrat écrit pour les contrats de travail à durée indéterminée à temps

¹²⁵ Burel B-(1997)-*La méthode 3i*.-Document interne-Cabinet Transition

¹²⁶ Authier M. Lévy M-(1992)-*Les arbres de connaissances*- Paris-La Découverte.

¹²⁷ Effectif à la création du « 3i »

complet, mais la plupart des conventions collectives l'imposent et la législation européenne¹²⁸ obligent les employeurs à remettre, dans les deux mois qui suivent l'embauche, un document écrit qui confirme l'accord, et sa nature¹²⁹, la qualification à l'embauche, la rémunération de base, les horaires, et le lieu d'exercice.

Le "3i" ne déroge pas à la règle, il s'inscrit dans ce cadre, mais donne une perspective particulière à la gestion des ressources humaines.

2.1 UNE EMBAUCHE SOUS LE REGIME DES COMPETENCES

Dès l'embauche, la qualification et la rémunération font référence à la classification « 3i ». Le contrat est conclu sur la base de rôles à jouer, lors de la prise de fonction, dans un service déterminé¹³⁰. La lettre précise les modules de compétence à acquérir dans les 6 mois pour confirmer la qualification. En attendant la validation de ces compétences, la rémunération est mise en « *valeur d'anticipation* »¹³¹. Mais cette lettre fait aussi référence, par respect de la convention collective, à la qualification et à la situation du salarié dans la classification professionnelle. L'accord professionnel joue le rôle de métaconvention, au sein de laquelle s'insère l'accord d'entreprise. Le salaire de base prévu respecte le minimum prévu par l'accord professionnel.

Après l'embauche, chaque salarié construit son portefeuille de compétences, avec une certaine cohérence. Les modules utilisables de compétence qu'il détient déterminent sa qualification et le niveau de sa rémunération.

2.2 CONSTRUCTION D'UN PORTEFEUILLE COHERENT DE COMPETENCES PAR CHAQUE AGENT

Chaque salarié construit ainsi son portefeuille de compétence, selon des règles et des normes. L'accès aux modules n'est pas libre, mais conditionné par les besoins de l'entreprise (décidés en équipe de direction), d'une part, et par le projet professionnel du salarié, d'autre part. L'accès est proposé par l'encadrement direct ou demandé par l'intéressé, à l'occasion d'un entretien annuel d'évaluation.

¹²⁸ Directive du 14.10.1991

¹²⁹ Contrat de travail à durée indéterminée

¹³⁰ Mais ce n'est pas une clause substantielle du contrat de travail, car l'affectation peut être revue « pour tenir compte des opportunités d'évolution susceptibles de se présenter au sein de l'entreprise ».

¹³¹ Voir explication, plus bas.

L'accès n'est possible pour certains modules qu'après acquisition de modules pré-requis (ex : le module 0311 - réception onduleuse, nécessite la pré-acquisition du module 0112, tandis que le 1311 – historique dossiers clients requiert la pré-acquisition de 8 modules identifiés). Quand l'accès est autorisé, l'acquisition du module est conditionnée par la formation à la tenue de ce rôle.

Exemple : pour obtenir le module 0311 Réception Onduleuse, il y a 16 heures de formation sur le tas avec un agent en transformation d'un niveau défini de qualification + 40 heures d'adaptation.

L'adaptation est validée par l'encadrement direct (une commission a bien été prévue par un avenant à l'accord de 1995 mais cette mesure n'a jamais été appliquée). Le type d'approche de l'évaluation des compétences est donc le "savoir-faire opérationnel"¹³². La compétence n'est pas hiérarchisée en fonction du niveau de tenue du rôle (ex : débutant, confirmé, expérimenté). Les critères d'évaluation sont plutôt subjectifs. Néanmoins, ce qui compte c'est ce qui est observable, avec référence à ce qui est écrit dans le Livre des Compétences. Le candidat doit répondre à toutes les attentes décrites, mais ces attentes sont parfois très générales.

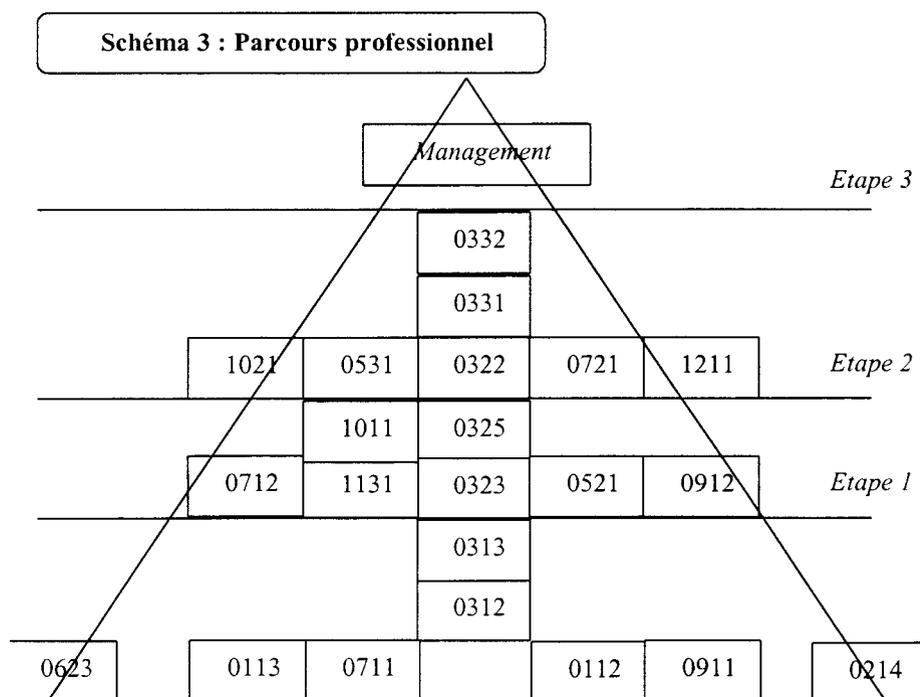
Pour qu'un module puisse être conservé, il doit avoir été exercé pendant les 24 mois qui précèdent l'entretien et mis en œuvre au moins 1 fois pendant les 12 mois qui précèdent l'entretien, sauf pour les modules de prévention/sécurité (sauveteur-secouriste du travail). Cette règle ne semble pas appliquée, mais elle existe. En principe, la qualification est donc pas irréversible.

Les modules de compétence détenus sont consignés sur un "Registre Individuel de compétence", géré par le service RH. L'accès aux modules est cogéré par l'intéressé et son supérieur hiérarchique pour que la progression soit cohérente avec les besoins de l'entreprise et le projet professionnel de l'intéressé. Il n'y a pas de règle en la matière, sauf celle de la cohérence.

Exemple : le projet professionnel de l'acteur est de tenir un rôle principal de management de proximité, en fabrication.

¹³² Marbach V-(1999)-*Evaluer et rémunérer les compétences*-Paris-Editions d'Organisation

Le responsable de production a ainsi défini un parcours-cible ou un parcours souhaitable en distinguant 3 étapes. L'acquisition de chaque « *brique* » nécessite un travail de formation. Les « *briques* » doivent être posées sur une formation fondamentale ou une formation générale de base qui peut s'acquérir pendant le parcours. Les étapes 1 et 2 sont réalisées sur la base d'une formation générale CPA 1. L'étape 3 nécessite la formation CPA 2. Ce qui ressemble à une cheminée correspond aux modules de compétence qui font le « cœur du métier » (ici, modules de l'axe de métier 03). Les « *briques* » qui entourent la « cheminée » correspondent à des compétences complémentaires, qui permettent de réaliser les activités périphériques au métier. Le module 0711 valide la connaissance des papiers et des laizes après une formation en laboratoire (16 h), le module 112 est un module de compétence en hygiène et sécurité, le 0113 est un module de connaissances ROC IdF. Le module 0623 est un module de compétences d'appui, en l'occurrence la conduite d'un Fenwick, ce qui correspond au permis de cariste. Il n'est pas dans la pyramide, parce que périphérique au travail sur l'onduleuse, mais peut être utile à l'entreprise. Le module 0214 est aussi extérieur à la pyramide, mais l'entreprise le recommande pour éventuellement changer d'axe de métier (évoluer vers la transformation du carton), et surtout pour combler les périodes d'inactivité de l'onduleuse qui est en surcapacité de production. Les modules 712 et 721 sont des modules de l'axe « laboratoire », ils correspondent à des connaissances et savoir faire sur les matières et leur utilisation (papier et colle). Les modules 1021 et 1211 sont des modules d'encadrement et préparent la passage à l'étape 3, c'est-à-dire à l'axe de métier 01 « encadrement ». Les compétences en maintenance du matériel sont validées par les modules de l'axe 05 « maintenance » (0531 et 0521). Les activités sur onduleuse nécessitent un savoir-faire en traitement de l'information (modules 0911 et 0912 de l'axe « traitement de l'information » -09), et en communication (module 1212 de l'axe 12 « communication »).



La cohérence du portefeuille procède donc de l'intensité de la relation entre les modules et le rôle principal actuel, et avec le rôle principal projeté.

2.3 QUALIFICATION DE L'AGENT PAR SON PORTEFEUILLE DE COMPETENCES

Les modules ont été distribués selon 13 « axes de métier » et 2 axes secondaires (01 et 12).

Axe (n°)	Axe (dénomination)	Nbre modules
01	Connaissance ROC IdF	9
02	Transformation du carton	26
03	Fabrication du carton	13
04	Transformation de matériaux complexes	9
05	Maintenance	20
06	Appui	11
07	Laboratoire	6
08	Technique et carton ondulé	10
09	Traitement de l'information	25

10	Encadrement	6
11	Hygiène et sécurité – santé	6
12	Communication	6
13	Commercial – vente	5
14	Droit du travail	4
15	Comptabilité fiscalité	4

Un axe de métier regroupe les modules utilisables de compétences relatifs à ce métier (ex : annexe 5). Les axes de métier ont été conçus uniquement pour déterminer la qualification et la rémunération.

Les modules de compétence acquis, leur niveau de force, et l'axe de métier de ces modules permettent de déterminer la qualification de l'acteur.

Exemple : Le répertoire des modules de compétence de Monsieur Didier C. était le suivant au 18 octobre 1993 :

Répertoire individuel des compétences		
Didier C. 18/10/93		
MU n°	Intitulé	Force
0121	Connaissances « techniques transforma- tion » B	2
0211	Alimentation plaques A	1
0212	Alimentation plaques B	1
0213	Réception transformation	1
0214	Préparation palettisation A	1
0215	Process palettisation semi-automatique	1
0221	Slotter A	2
0223	Découpoir A	2
0224	Découpe plate A	2
0227	Imprimeuse A	2
0229	Coloriste A	2
0231	Slotter B	3
0232	Découpoir B	3
0237	Imprimeuse B	3

0911	Techniques administrati- ves A	1
------	-----------------------------------	---

Les modules de compétences de Monsieur Didier C. se situent sur 3 axes de métiers : 01 « Connaissances ROC IdF », 02 « Transformation du carton » et 09 « Traitement de l'information ».

Son rôle principal est en transformation du carton. Il est donc rattaché à l'axe de métier 02. Il est qualifié Agent de Transformation du Carton Ondulé (ATCO) comme tous les salariés de l'axe 02. Si son axe de métier était le 03, il serait Agent de Fabrication du Carton Ondulé (AFCO). S'il était le 09, il serait Agent de Traitement de l'Information. Ces dénominations remplacent donc en théorie les dénominations antérieures, comme conducteur, aide conducteur, ramasseur. En réalité, ce sont toujours les anciennes dénominations qui sont utilisées par les acteurs pour s'identifier eux-mêmes, ou les uns les autres, comme nous avons pu le constater lors des entretiens.

Le module du portefeuille qui a la force la plus élevée fournit le « palier » atteint par le salarié sur son axe de métier, autrement dit dans sa qualification. Si nous interprétons la force des modules comme manifestation du degré de complexité des opérations que la compétence permet de réaliser, c'est le degré maximal de complexité du rôle que peut jouer la compétence qui détermine le niveau de la qualification.

Exemple : Didier C. a dans son portefeuille de compétences au moins 1 module de force 3 sur son axe de métier. Il a donc atteint le palier 3. Cet axe de métier comporte 4 paliers (parce qu'il n'y a pas de module de force supérieure à 4 sur cet axe). Didier C. est donc ATCO-E (Agent de Transformation du Carton Ondulé–Exploitation), palier 3.

Le palier manifeste en réalité également un degré de polyvalence verticale, car qui peut le plus, peut le moins. Celui qui a la compétence requise pour piloter une machine en transformation du carton a nécessairement la compétence de réglage, de nettoyage, de 1^{ère} maintenance de la machine, ainsi que celle du ramassage des produits finis.

A chaque palier est associé un certain nombre de points. Ces points donnent le seuil de qualification du salarié. Ces seuils varient selon l'axe de métier. Pour chaque axe de métier, il y a une grille de classification (Annexe 6).

La lecture de cette grille de classification fournit le seuil de qualification de Didier C. : 462.

Mais la qualification ne dépend pas que de la « force » de la compétence sur l'axe de métier. Elle dépend également de la polyvalence horizontale de cette compétence, c'est-à-dire du champ de rôles qu'elle couvre. Le salarié peut, et il y est incité, acquérir et détenir des modules de compétences périphériques à son axe de métier, c'est-à-dire sur d'autres axes de métier. On peut même imaginer qu'il partage son temps entre deux activités principales, donc être qualifié pour 2 axes de métier (dans ce cas, on retient le seuil de qualification le plus élevé). Les modules de compétences périphériques relèvent des grilles de qualification afférentes aux axes de métier correspondants.

Sur ces grilles, sont portés des nombres de points. Ils permettent d'évaluer la polyvalence horizontale de la compétence, et la force de cette compétence sur les champs concernés. **Le total des points** de modules est calculé à partir des modules de compétence sur l'axe de métier et sur les axes complémentaires. A chaque module est attribué un nombre de points. Ces points sont fournis par une grille, établie de manière empirique.

Sur l'axe de métier, on retient la valeur de points associée aux modules détenus dans le palier de l'agent.

Ex : Didier C détient 3 modules sur le palier 3 de son axe de métier. La grille de l'axe 02 indique 15 points.

Sur les axes complémentaires, on retient pour chacun des axes concernés la valeur maximale de points obtenue dans une force. Cette valeur ne correspond pas nécessairement à la force la plus élevée.

Ex : Didier C détient 1 module de force 2 sur l'axe 01. La grille de l'axe 01 indique 6 points. Il détient également 1 module de force 1 sur l'axe 09, ce qui lui procure 12 points supplémentaires. On remarquera au passage que ce module a une cotation supérieure, alors qu'il est de même force, que le module de force 2 de l'axe 01. Par les grilles de classification, l'entreprise valorise ainsi les compétences et opère une hiérarchie entre elles.

Le cumul des points obtenus à la fois sur l'axe de métier et sur les axes complémentaires de chaque salarié indique le nombre de points de modules ou points de compétences.

Ex : Didier C détient donc 33 points de modules.

Finalement, Didier C. est ATCO-E, palier 3 ou seuil de 462 avec 33 points de modules. Pour donner une connaissance plus complète de sa qualification, il suffit de se reporter à son *Référentiel Individuel de Compétences*.

2.4 REMUNERATION SELON LE PORTEFEUILLE DE COMPETENCES

La rémunération de base est la résultante directe des compétences utilisées. Toutes les compétences utilisées sont rémunérées. Les compétences, entendues comme capacité à tenir un rôle (ex : X est capable d'être en interaction avec le client Y en investissant l'histoire de la relation avec ce client), déterminent la qualification (ex : ATCO palier 3), et la rémunération de base de l'agent. La qualification (axe de métier, niveau de palier dans l'axe, modules d'axes complémentaires, modules d'axes secondaires) permet le calcul de la rémunération de base.

A la rémunération de base, s'ajoutent toujours les primes conventionnelles (majoration pour travail de nuit, prime d'ancienneté, majoration pour heures supplémentaires, etc.). La prime de technicité reconnue au personnel du service maintenance est supprimée, puisque la compétence correspondante est prise en compte dans l'axe de métier « maintenance ».

Le salaire de base est la somme de 3 valeurs : la valeur de l'indice de seuil, la valeur du total des points de modules, éventuellement la valeur d'anticipation : $S_b = (I_s) + (p \cdot P_m) + A$.

Exemple : La rémunération de base de Didier C était donc de 6853 F. Elle a été calculée comme suit. La valeur de l'indice de seuil 462 (fournie par un barème) au 1.1.1994, était de 6470,69 F. La valeur du point de module était de 11, 607 F. Pour 33 points de modules, la valeur était donc de 383 F. En fait, l'indice de seuil correspond à 462 points de modules. En ajoutant les points de module sur les axes secondaires et complémentaires, et en valorisant le total, on obtient la rémunération.

Il s'agit bien d'un système de rémunération des compétences¹³³, mais comme il s'agit des compétences utilisables par l'entreprise, la rémunération de base est l'expression de la valeur d'échange d'un droit à l'usage des compétences. Il ne s'agit plus de rémunérer un poste de travail, c'est-à-dire une activité prévue, mais susceptible d'évoluer dans le temps (les descriptions de poste ne sont pas refaites chaque année !), mais un droit à l'usage de la compétence d'un salarié. L'effet principal est une individualisation des rémunérations : deux individus occupant le même poste percevaient la même rémunération en logique de poste, et perçoivent désormais une rémunération différente en logique de compétence, en fonction du contenu de leur portefeuille de compétences.

Par ce système, les dirigeants disposent de leviers d'action sur la compétence des salariés. Il est une incitation à développer le portefeuille sur son axe de métier, sur les axes complémentaires et secondaires, donc simultanément à développer la polyvalence verticale et horizontale (qui peut le plus peut le moins, qui dispose du module ne peut refuser de tenir le rôle correspondant). Ils peuvent aussi conjoncturellement promouvoir certains rôles par la promotion de certains modules. Par exemple, pour les axes « *transformation du carton* » et « *fabrication du carton* », il est prévu une majoration de points pour le salarié qui a des modules d'une certaine force sur l'un de ces axes, à condition que ce ne soit pas son axe de métier. Pour l'axe « *transformation du carton* », la majoration est de 5 points pour un ou plusieurs modules de force 2, 10 points pour un ou plusieurs modules de force 3. Pour l'axe « *fabrication du carton* », la majoration est de 10 points pour un ou plusieurs modules de force 2, 20 points pour un ou plusieurs modules de force 3. Une seule majoration est possible. Il y a donc une incitation à acquérir des modules sur ces axes productifs.

2.5 LA VALEUR D'ANTICIPATION, « UN CREDIT A L'ACQUISITION DE NOUVELLES COMPETENCES »¹³⁴

La valeur d'anticipation est un élément de rémunération destiné à tenir compte de situations temporaires et à couvrir des décalages de rémunération qu'induiraient ces situations particulières et temporaires. Ces cas sont répertoriés dans l'accord.

Lors d'une embauche, le salaire d'embauche défini par l'accord de branche ou le salaire « de marché » peut être supérieur au salaire prévu par le « 3 i ». Cet écart défavo-

¹³³ Tremblay M, Sire B-(1999)-"Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?"-RFG n°126

¹³⁴ Expression du RRH du site.

nable au salarié est pris en charge par l'entreprise jusqu'à ce que l'acquisition de compétences nouvelles comble l'écart. Lorsqu'il s'agit d'un salarié embauché sans expérience mais diplômé, aucune compétence ne peut lui être reconnue. Son salaire est mis en valeur d'anticipation. Cette valeur se résorbe progressivement avec la réalisation de son projet professionnel.

En cas de mutation d'un secteur d'activité à un autre, dans le cadre d'une gestion de projet professionnel, il peut y avoir perte de modules de compétences, sans acquisition immédiate de modules compensateurs. La perte de rémunération correspondante est amortie par la valeur d'anticipation. La mobilité professionnelle n'est donc pas découragée.



Les évolutions techniques ou organisationnelles peuvent amener la disparition de modules de compétence utilisables, et être préjudiciables à la rémunération, voire à la qualification de la personne. La valeur d'anticipation peut combler la perte pendant la période de reconversion du salarié.

Lors de l'application de l'accord, le salaire de base de 137 salariés a été majoré, en raison des modules de compétence qui leur étaient reconnus. Cependant, 50 personnes auraient dû percevoir un salaire inférieur au niveau correspondant à la période qui précédait l'accord. Comme l'entreprise s'est engagée à ne pas diminuer les salaires en raison de l'accord, l'écart a été mis en valeur d'anticipation pour chacun d'entre eux. Pour combler cet écart, des projets de formation individuels ont été bâtis pour acquérir des modules de compétence d'un montant au moins équivalent.

Les modules de compétence manifestent des modalités actuelles de construction de l'action collective, mais ces modalités sont appelées à évoluer, soit sous l'impulsion du management, soit sous l'impulsion des salariés eux-mêmes. Chacun est invité à faire évoluer son action et à faire évoluer l'action collective dont il est participant. Cette évolution se traduit par la construction de nouveaux modules de compétence, qui ne seront reconnus que lorsqu'il y aura stabilisation. La valeur d'anticipation sert de solution d'attente à l'écriture du nouveau module sur le RIC du salarié.

Le système n'est donc pas fermé aux évolutions individuelles ou techniques ou organisationnelles, puisque les écarts à la norme sont théoriquement pris en compte après négociation. Chaque fois que le niveau de la rémunération de base du salarié peut être re-

mis en cause, parce que la qualification du salarié est altérée ou n'est pas encore établie (nouvel embauché), il y a ouverture d'un « crédit » à hauteur de la différence entre la rémunération normale « 3i » (celle qui correspond à la qualification reconnue par le Référentiel Individuel des Compétences) et la rémunération effective.

La valeur d'anticipation n'est pas vécue comme un « bénéfice » : avoir une valeur d'anticipation dans sa rémunération de base signifie, pour bon nombre de salariés que la compétence actuelle ne justifie pas la rémunération de base versée. La valeur d'anticipation leur donne le sentiment d'être trop payés pour ce qu'ils font, de bénéficier d'une faveur de l'entreprise, alors que le vécu de leur situation de travail les amène à nourrir le sentiment contraire. Certains ont une grosse valeur d'anticipation qu'il est difficile de résorber, et pendant ce temps-là, il n'y a que les AGS pour augmenter la rémunération de base. Le système les met en projet de construire une carrière professionnelle et d'augmenter leur rémunération, et retrouver une partie de sa rémunération en valeur d'anticipation est un coup d'arrêt dans ce projet de construction. Un quart du personnel a vu sa rémunération mise en valeur d'anticipation à l'application de l'accord. La valeur d'anticipation la plus élevée a été de 3 500 F¹³⁵.

2.6 UNE QUALIFICATION EN RECONSTRUCTION, GRACE A L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL

L'entretien professionnel est un moment clé, parce qu'il est un moment de négociation entre le salarié et son N+1. Pendant l'entretien, c'est la qualification actuelle qui est renégociée, et la qualification future qui est négociée. La qualification n'est plus un bloc, un forfait, mais un ensemble de « briques » de compétence. Normalement, chaque « brique » ne peut être conservée que si elle a fait l'objet d'un usage par l'entreprise durant les 24 derniers mois. En réalité, nous l'avons écrit plus haut, les modules acquis ne semblent pas remis en cause, même s'ils n'ont pas été exercés. De nouvelles briques peuvent être acquises par la formation. L'entretien a lieu une fois par an, entre octobre et décembre, pour tous les salariés concernés par le « 3i ».

L'entretien porte théoriquement d'abord sur l'évolution des compétences : les compétences exercées par le salarié permettent de repérer les modules qui ne peuvent plus être

¹³⁵ Marbach V-(1999)-*Evaluer et rémunérer les compétences*-Paris-Editions d'Organisation

reconnus (en vertu de la règle des 24 mois), ceux qui vont pouvoir entrer dans son RIC ou portefeuille de compétence (conformément aux règles d'attribution des modules et après avis du responsable de l'axe de métier). Il porte ensuite sur le projet professionnel du salarié. A ce niveau, sont confrontés les besoins de l'entreprise, dont le N+1 est porteur, mais qui sont normalement portés à la connaissance de tous, et les souhaits du salarié. Si la négociation débouche sur un accord des 2 parties, elle doit intégrer des propositions de formation théorique ou/et pratique. Le contenu et les conclusions de l'entretien sont enregistrées sur un document normalisé « grille d'évaluation pour l'entretien annuel » et signées par les 2 parties en cas d'accord. En cas de désaccord, la grille est remplie, le point de désaccord est noté sur le document, et une deuxième tentative doit être organisée dans les 2 semaines qui suivent le premier entretien (qui se déroule comme le premier). Si le désaccord persiste, la direction met en œuvre une entrevue contradictoire « dans le respect de la mission des représentants du personnel » et prend une décision. Le désaccord n'est donc pas porté au niveau du cadre responsable, mais au niveau de la direction (directeur du site + RRH).

D'un côté, l'activité, à son stade de développement actuel¹³⁶, nécessite globalement 46500 heures de fonctionnement des machines, réparties comme suit : onduleuse (4000 h), jumbo (4200), BGM 1636 (4600 h), Martin 924 (5400), Simon 350 (3500 h), Ward (4700 h), B200 (4000), platines (10000 h), PCR (5100 h). On peut considérer qu'il s'agit d'un portefeuille de compétences-machines utilisées pendant un certain temps. D'un autre, l'activité a réclamé un portefeuille de 160 modules de compétences humaines, fournis par 182 personnes pendant environ 250 000 heures. De même que la machine fournit ses compétences selon un axe qui correspond à sa fonction. (exemple : l'onduleuse a pour fonction de fabriquer le carton et développe les compétences de déroulement des bobines de papier, approvisionnement en colle, etc.), les acteurs agissent selon un rôle principal, déclinable en rôles particuliers.

L'investissement du schème de la compétence dans la gestion des ressources humaines, et en particulier dans les outils de gestion, n'implique pas automatiquement un changement de représentation, d'attitude, de comportement chez tous les agents, comme le font

¹³⁶ Données 1998.

remarquer Tremblay et Sire¹³⁷. Mais le fait d'avoir posé pour principe de rémunérer les services que peut rendre un salarié, ce que nous avons appelé un droit d'usage des compétences, a favorisé le changement de perspective, donc de logique d'action de l'agent. Le "3I" n'est pas le seul dispositif à avoir induit ce changement. En 1993, (donc en même temps que le "3I") a démarré, sur une décision du Siège, une démarche de normalisation ISO des procédures de l'entreprise (certification en 1995). Cette démarche n'est pas neutre sur les représentations, les attitudes et les comportements, puisqu'elle est orientée vers la satisfaction de la clientèle, la réduction des coûts, par une gestion optimale des flux. D'autre part, un contrat a été passé en 1997¹³⁸, qui permet d'intéresser chaque agent au résultat courant et au chiffre d'affaires du groupe ROC (calculé une fois par an), au résultat courant, à la sécurité collective et au présentisme de ROC IdF, et à deux critères spécifiques de l'unité de travail à laquelle il appartient (ex : productivité et taux de déchets en production). Enfin, un accord¹³⁹ de modulation du temps de travail laisse au salarié l'initiative de ses horaires de travail selon des règles du jeu qui permettent d'assurer les besoins de l'entreprise.

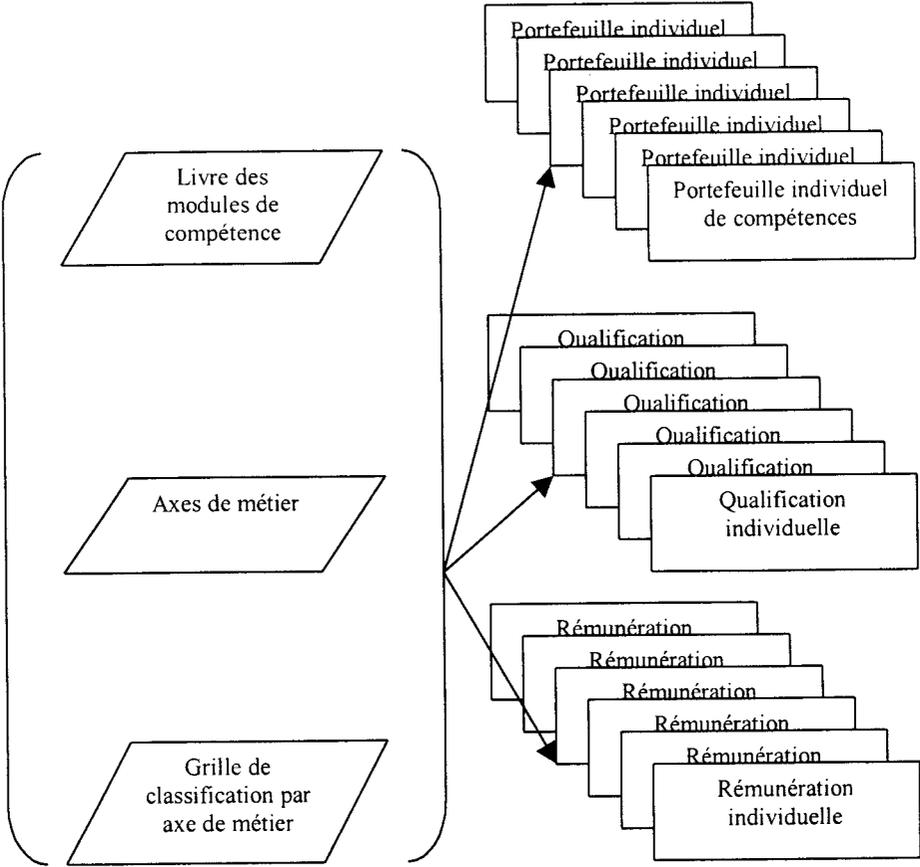
Mettre l'accent sur le SRC (système de rémunération des compétences), c'est isoler la rémunération comme variable effectrice, alors qu'elle n'est qu'une variable parmi d'autres dans la construction, de ce que les entretiens nous ont fait apparaître comme fondamental, à savoir un nouveau sens au travail. Pour de nombreux acteurs rencontrés, les changements opérés ont redonné du sens à leur présence dans l'entreprise, une valeur à l'usage qui était fait de leur force de travail. L'usage de leur force de travail a repris une valeur sociale : ils ne servent plus un patron, mais ils rendent service aux clients, ils ne servent plus une machine, et ne répondent plus à des injonctions, mais participent à une action collective. Ils ont retrouvé de la marge de manœuvre et peuvent désormais concilier leurs intérêts, ceux de l'entreprise, et ceux des clients. Ce changement fondamental n'a pas été sans effet sur la performance de l'entreprise et l'évolution de son organisation.

¹³⁷ Tremblay M, Sire B-(1999)-"Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?"-RFG n°126

¹³⁸ Liaisons Sociales-n°7685. Jeudi 12 juin 1997.

¹³⁹ Accord remplacé par un accord sur l'application de la loi sur les 35 h en mars 2000.

Schéma 4 : Outil "3i"



CHAPITRE 3 : LE « 3I », PERFORMANCE ECONOMIQUE, EVOLUTION ORGANISATIONNELLE, MAIS DES SALAIRES DIVISES

L'effet, par définition, est le résultat de ce qui a été fait, la conséquence d'une chaîne causale, dont les limites spatiales et temporelles sont parfois difficiles à déterminer. Etudier le « 3i » comme phénomène, c'est l'isoler momentanément, intellectuellement, dans une réalité, qui, au contraire, est marquée par la relation, l'interaction, donc l'inexistence de l'isolement. Isoler, c'est séparer du reste, supprimer toute relation, disjoindre. Disjoindre conduit à mutiler la connaissance de la réalité. Distinguer, c'est rendre visible, marquer, et notamment marquer la différence. Or, le « 3i » pour remarquable qu'il soit, dans l'histoire de l'entreprise, est un événement parmi d'autres événements de gestion. Et les événements de gestion sont une catégorie particulière d'événements au sein de la totalité des événements qui ont pu affecter l'entreprise. Il est tentant d'attribuer tous les effets au « 3i », alors qu'il est peut-être étranger à certains. Néanmoins, il est nécessaire de reconnaître qu'il a été effecteur, même s'il n'a été que co-effecteur.

Quels sont les effets du « 3i » ?

Il a permis à l'organisation de gagner en flexibilité, donc en réactivité, en provoquant et en légitimant la polyvalence. Il a contribué à des gains de productivité, pour un coût faible. Mais le succès obtenu par l'entreprise dans la satisfaction des besoins et des attentes du personnel reste limité.

1 UN DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE DE L'ORGANISATION

L'organisation a gagné en compétence par une réactivité plus forte, grâce à une flexibilité plus grande des personnes, par une montée en compétence de nombreux acteurs, par l'installation du client et la recherche de sa satisfaction dans les logiques d'acteurs, par une formation finalisée par l'acquisition de modules de compétence. Néanmoins,

l'encadrement direct tarde à jouer son rôle d'interface, de médiation, alors que sa position sort renforcée.

1.1 DES PERSONNES PLUS FLEXIBLES, UNE ORGANISATION PLUS REACTIVE

« La flexibilité fait partie de ces notions qui immédiatement évoquent à tout un chacun un contenu : souplesse, réactivité, pilotage en temps réel, adaptabilité, etc. »¹⁴⁰ Réactivité et flexibilité n'ont pourtant pas le même sens. La flexibilité permet à l'organisation d'être plus réactive, mais ne se confond pas avec la réactivité.

« La flexibilité que les organisations cherchent aujourd'hui à conquérir est donc surtout un gain par rapport à une situation existante, par rapport à un référentiel établi regardé comme porteur de rigidités multiples ».¹⁴¹ Elle vise à optimiser l'usage des ressources mises en œuvre. « Au niveau des seules ressources humaines, la flexibilité se traduit par un usage circonstancié des potentialités qu'elles représentent »¹⁴². Grâce au « 3i », les responsables et les agents de maîtrise ont gagné de la marge de manœuvre. Ils sont en droit de faire usage de la force de travail d'un salarié, dans tous les rôles reconnus par les modules de compétences qu'il détient, quel que soit le lieu de cet usage dans l'entreprise. Ce droit est désormais revendiqué par la direction : « le salarié ne peut pas refuser d'exercer une activité relevant d'une compétence reconnue ». Le « 3i » incite les salariés à acquérir des modules de compétence supplémentaires, parce que cette pratique permet d'accroître la rémunération et à terme, pour certains, d'exercer un rôle principal plus intéressant. En contrepartie, il met sa force de travail à la disposition de l'organisation pour jouer tous les rôles qui correspondent aux modules détenus. Sa force de travail a désormais une valeur d'usage pour un même rôle à plusieurs endroits (plurivalence) et pour plusieurs rôles (polyvalence). Cette plurivalence et cette polyvalence le rendent très mobilisable. Avant, la polyvalence était éventuellement payée en « surclassement » (ce qui représentait une somme dérisoire¹⁴³). « Aujourd'hui, elle est inscrite dans le système : le salaire de base intègre la capacité de chacun à maîtriser différents métiers »¹⁴⁴. L'ex-

¹⁴⁰ Pépin M-(1992)-*flexibilité de l'entreprise et aménagement du temps de travail*-Colloque international « compétitivité, organisation du travail et place des salariés »- cité par Cadin L, Guérin F, Pigeyre F-(1997)-*Gestion des Ressources Humaines-Paris-Dunod*

¹⁴¹ Cadin L, Guérin F, Pigeyre F-(1997)-*Gestion des Ressources Humaines-Paris-Dunod*

¹⁴² Thomas -(1991)-*Qualification professionnelle. Evaluation et Evolution*-Editions Eyrolles

¹⁴³ B C. Directeur.

¹⁴⁴ Idem.

ramasseur peut aller ramasser du carton sur une autre machine, mais aussi faire du réglage, du contrôle, de l'entretien. Qui peut le plus, peut le moins : celui dont le rôle principal est de conduire une machine peut aussi être appelé à faire du ramassage, s'il détient le module correspondant.

La réactivité est une qualité différente. Elle permet de produire une réponse plus ou moins satisfaisante, dans un délai plus ou moins satisfaisant, sans conséquences indésirables pour l'organisation. La réactivité renvoie donc à 3 éléments : la réponse, la vitesse de réponse, les effets de la réponse. Dans son domaine d'activité, l'entreprise a gagné en vitesse de réaction, car la réponse satisfaisante, elle pouvait déjà l'apporter dans la grande majorité des cas. Elle a gagné également en effets : quand elle voulait gagner en vitesse, c'était au prix d'un « arrangement » pour reprendre un concept de la théorie des coûts de transaction¹⁴⁵, d'un coût de transaction élevé (pas tant la prime de surclassement que l'endettement de l'agent de maîtrise vis à vis de ceux qui acceptaient ou qui se soumettaient). Maintenant, sa vitesse de réaction n'est plus conditionnée par une négociation avec les salariés, elle est acquise. « *Auparavant, il n'était pas rare qu'il faille attendre une demi-journée, pour lancer une fabrication, les compétences, détenues par quelques hommes-clés, n'étant pas disponibles*¹⁴⁶. *Aujourd'hui, elles sont mieux réparties, le cas est exceptionnel* »¹⁴⁷. La réactivité concerne les événements externes (commande urgente, par exemple), mais aussi les événements internes et, en particulier, l'arrivée de nouveaux matériels. Le plan d'investissement en matériel associe un plan de formation des personnes. Ce plan se traduit par la proposition de modules de compétences, donc par la formation des candidats à ces modules. L'introduction de nouveaux équipements n'est donc plus subie, elle est au contraire vécue comme une occasion d'acquérir de nouveaux modules de compétences. Dès son montage et sa mise en fonctionnement, elle est opérationnelle, car « *l'équipage* » est prêt, ce qui n'était pas le cas auparavant.

L'accord sur la modulation du temps de travail, avait déjà permis d'améliorer la réactivité de l'organisation face aux variations saisonnières des carnets de commande, à l'urgence de quelques commandes, ce qui permettait d'éviter le recours au chômage partiel en cas de baisse d'activité, de réaliser les actions de formation pendant les périodes de fai-

¹⁴⁵ Williamson O-(1994)-*Les institutions de l'économie*-Paris-Interéditions

¹⁴⁶ ¹⁴⁶. Or l'entreprise travaille beaucoup sur des petites séries.

¹⁴⁷ Entreprises formation. N°79. Octobre 1994. « A la conquête des 3 i ».

ble activité, de réduire le recours aux heures supplémentaires, et à la main d'œuvre temporaire, ainsi que le nombre d'heures de travail de nuit. L'accord sur la modulation du temps de travail légitime une certaine disponibilité des personnes, et comme le « 3i », réduit le recours aux « arrangements » qui « endettent » l'encadrement direct, et finalement la direction du site. Ce recours est néanmoins parfois inévitable. Afin de gagner en disponibilité, le RRH a été tenté par l'introduction d'une « brique » supplémentaire au Livre des Modules, qui correspondait plus à module de disponibilité qu'à un module de compétence. Mais c'était là toucher à un autre domaine qu'à celui des compétences, celui de l'attitude et du comportement du salarié à l'égard de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce qu'a intégré le système mis en place à ROC Atlantique, par les « axes de performance »¹⁴⁸. A ROC IdF, l'intention n'a pas été transformée.

Les effets de la polyvalence et de la mobilité, combinés à ceux de la disponibilité offerte par l'accord de modulation sur le temps de travail, ont été ressentis sur la productivité, sur le temps d'utilisation des machines et sur les frais de personnel, et probablement sur le chiffre d'affaires. Ils ont aussi été ressentis, à l'occasion du passage aux 35 heures, le 1^{er} mars 2000. Le passage a été réalisé avec suppression des heures supplémentaires et minimisation de l'embauche des intérimaires, grâce à une programmation des besoins en compétence au jour le jour jusqu'à la fin de l'année.

1.2 UNE MONTEE EN COMPETENCE DES PERSONNES ET UN PROGRES DE LA COOPERATION

Les compétences individuelles ont été tirées vers le haut, en raison des incitations du 3i à acquérir des compétences latérales et des compétences supérieures sur son axe de métier. Comme la rémunération est liée aux axes de métier et aux modules de compétence, il y a des axes de métier et des modules de compétence plus attractifs que d'autres. La tendance attendue est donc à un élargissement de la compétence par acquisition de nouveaux modules (pour assurer la polyvalence et la mobilité interne), et à un attrait vers les modules de force élevée.

Le seuil moyen, qui peut être considéré comme un indicateur de niveau moyen de compétence dans les métiers, manifeste une tendance à la croissance. 74 personnes ont

¹⁴⁸ Niveau négatif : attitudes et comportement à améliorer. Niveau de base : attitudes et comportements normalement attendus dans l'exercice d'une fonction. Niveau plus : attitudes et comportements dénotant une volonté particulière de

augmenté leur seuil de compétence depuis 1994, soit entre 10 et 12.5 % de l'effectif usine, selon les années. Les salariés qui ont connu une baisse de ce seuil sont peu nombreux (13 baisses de seuil entre 1994 et 1997). Comme nous travaillons sur une masse, nous ne pouvons pas déterminer combien de personnes identifiées précisément ont effectivement bénéficié de ces changements de seuil. Autrement dit, combien de salariés au final ont connu une augmentation de leur seuil de compétence ? Il est possible que certains salariés aient cumulé des augmentations de seuil sur les 4 ans, ce qui ramènerait le nombre de personnes identifiées à un nombre inférieur à 74. Nous n'avons pas pu disposer de ces informations.

Le nombre moyen de points de modules, qui peut être considéré comme un indicateur du niveau de diffusion et de partage des compétences n'a pas cessé d'augmenter depuis 1993 (77.80 à 104.38). En moyenne, 81 personnes ont augmenté leur nombre de modules de compétence depuis 1994. Cependant, il est important de compléter cette information par la communication d'un phénomène qui n'est pas neutre : le nombre de personnes concernées par une augmentation du nombre de modules ne cesse de diminuer (93 en 94 et 95, 75 en 1996 et 64 en 1997), tandis que le nombre de personnes concernées par une diminution s'élève (7, 6, 8, 9 respectivement pour les années 94 à 97). Le rapport baisses/augmentations passe ainsi de 7 % à 14 %. Nous pouvons émettre la même remarque que précédemment : certaines personnes n'ont-elles pas augmenté leur nombre de modules plusieurs années de suite ? Autrement dit, la question qui est posée est de savoir s'il n'y a pas concentration des acquisitions sur quelques personnes.

L'action collective a gagné en coopération, en raison de la disparition de facteurs de compétition et de hiérarchie entre les salariés induits par la logique des postes et de l'émergence de conditions d'une coopération plus forte.

Chacun a accès aux modules de compétence utilisables par l'entreprise, dans la limite des besoins de l'entreprise. Il n'est plus nécessaire d'attendre qu'une case de l'organigramme se vide ou qu'une case supplémentaire soit créée, car ces cases ont disparu. Néanmoins, la compétition pourrait bien se déplacer des cases de l'organigramme vers les briques de compétence, si la source de briques de compétence venait à se tarir. Mais les enjeux attachés à l'acquisition d'un module sont beaucoup moins importants que ceux qui l'étaient au poste. D'autre part, si l'accès à une case vide se faisait par la combinaison de

« dépasser » le cadre normal.

l'ancienneté et du clientélisme, l'accès au module de compétence se fait normalement par l'acquisition de la compétence correspondante, à la réserve près que l'accès à la formation nécessaire à l'acquisition de la compétence n'est pas automatique. En effet, les besoins immédiats de l'organisation sont prioritaires, ce qui fait parfois obstacle à la réalisation des heures d'adaptation nécessaires à l'obtention du module de compétence (il faut pouvoir changer de rôle pendant le temps nécessaire). En outre, l'accès à la formation n'est pas indépendant de l'avis du manager direct, avis qui n'est pas toujours imperméable au clientélisme, quand un même module de compétence est brigué par deux ou plusieurs salariés. Les décisions « à la tête du client » ne sont plus dominantes, mais « la tête du client » n'en reste pas moins un facteur présent, même si c'est de manière insidieuse, dans les choix opérés par certains managers de proximité.

Les rémunérations ne dépendent plus de la case occupée, mais du seuil atteint dans l'axe de métier et du nombre de modules. Compte Tenu du nouveau mode de calcul des rémunérations, il n'y a plus deux salaires identiques dans l'entreprise. Les primes de surclassement ont disparu, et avec elles, le clientélisme qui leur était lié. Le « 3i » laisse à penser que désormais le niveau de rémunération individuel dépend de la volonté du salarié, en dehors des augmentations générales de salaire dont il peut bénéficier et de l'intéressement. L'intéressement dépend de la performance collective au travail : le système d'intéressement ICARE renforce le caractère collectif des intérêts dans chacune des unités de travail et contribue à donner un sens commun à l'activité de chacun.

Les conditions de la communication entre les salariés de l'entreprise sont plus favorables. Au sein des équipages, la hiérarchie induite par l'ancienne organisation a disparu : « *il y a beaucoup moins de tiraillements entre les personnes, car la personne qui est au ramassage est capable de régler la machine. La hiérarchie qui régnait entre conducteur, aide conducteur et ramasseur n'existe plus* »¹⁴⁹. C'est une dimension de la bureaucratie qui disparaît, le pouvoir par le savoir, parce que le savoir lié au rôle est partagé. Les catégories ouvriers, employés, agents de maîtrise voient leurs frontières traditionnelles s'estomper. Le référentiel des compétences leur est commun, ce qui fait sauter le cloisonnement induit par la classification Parodi, comme d'ailleurs par la nouvelle classification professionnelle. Ils ont en majorité le même label, celui d'agent : les uns sont agents de transformation du carton, les autres agents d'appui de production, ou agents de traitement de l'information. Il

n'y a plus de titres, ce qui ne semble pas poser de problèmes de perte d'identité. Ce décloisonnement est renforcé par l'organisation de la formation. En effet, la formation s'adresse indifféremment aux personnes des 3 catégories, puisque l'élément déterminant est le module de compétences qui fait l'objet de la formation. Certains modules de compétences qu'ils détiennent (traitement de l'information, communication) peuvent les amener, si besoin est, à œuvrer aussi bien en production, que dans les bureaux ; c'est également un facteur de changement des représentations, des attitudes et des comportements. C'est finalement le cloisonnement entre les services qui tend à s'atténuer, par la rencontre des personnes et la possibilité d'échanger. Cet échange de connaissances, de sentiments, d'impressions est échange de langages spécifiques et fusion de ces langages dans un langage commun, ce qui devrait renforcer la communication. C'est aussi échange d'informations, donc possibilité d'une connaissance plus systémique de l'entreprise, ce qui pourrait modifier, à terme, les rapports entre les salariés, mais également entre salariés et direction. A l'organisation fonctionnelle, bureaucratique, cloisonnée, rigide, autocentrée, tend à se substituer une organisation plus processuelle, résiliente, souple, centrée sur elle-même, mais aussi sur son environnement et en particulier sur la satisfaction des clients.

Cependant, des gains sont encore possibles pour l'entreprise, parce que les attentes des clients ne trouvent pas toujours une réponse satisfaisante.

1.3 LE CLIENT DANS LES LOGIQUES SOCIALES D'ACTION, MAIS PAS TOUJOURS AU CENTRE DES LOGIQUES INDIVIDUELLES.

Les entretiens montrent que le « 3i » a contribué, avec d'autres instruments de gestion (notamment le reengineering pour la certification ISO), à changer les représentations.

D.O. Agent d'expédition : *« Moi j'ai vu au niveau qualité, déjà, on travaille mieux déjà c'est sûr. Au niveau chargement, avant il y avait des commandes qu'on laissait un peu couler. Mais là, on a quand même tendance à faire plus attention. C'est normal »*

« Donc, vous constatez qu'on travaille mieux au service expédition ? »

D.O. : *« Au niveau chargement, au niveau livraison. Pour que le client soit content de ses livraisons. C'est ça. Disons qu'avant, c'était un peu cool. On avait plus tendance à*

¹⁴⁹ Le permanent syndical CGT

laisser un peu couler, donc à faire ce qu'on avait envie de faire. On faisait notre travail, mais on ne cherchait pas à monter plus haut, disons. Sur un camion-remorque, prenons un FRT, il va descendre sur la région de Dijon, il va nous rester 13 palettes, il va nous rester un mécompte ici, avant les mécomptes, on aurait dit il y aura d'autres déchargements. Alors on s'arrange pour couper les palettes en deux, faire deux mécomptes, resertir tout ensemble, le client il reçoit sa commande complète, il est heureux et puis nous au niveau transport, on est gagnant aussi. »

« Qu'est-ce que vous entendez par mécompte ? »

D.O. : « Vous savez, dans un chargement, il y 13 palettes, par exemple, mais la production en a sorti 14 palettes. Bon il y a toujours un peu plus, c'est normal. Il nous reste une palette sur la touche, on dira elle repartira demain, ou le surlendemain, ou au prochain voyage. Tandis que là ça rentre, on va couper la palette en deux, on fait deux mécomptes, on appelle ça deux mécomptes, on recerclé avec le feillard plastique, et le client reçoit sa commande complète, facturée et tout. Pour nous la commande est partie. Avant c'était reculé au niveau facturation, ça nous restait ici, c'est de la poussière, ça c'est un truc avant, c'était un peu cool. »

« Comment vous expliquez le passage ? »

D.O. : « Disons que ça c'est entre nous en réunion, moi je m'occupe un peu de la production, on a des réunions entre nous, on parle de tout ça. Moi j'ai posé la question. Je trouve pas ça normal, c'est de l'argent foutu dehors, pour moi. Déjà, surtout au niveau chargement, ça nous coûte rien de couper en deux, on ne perd pas beaucoup de temps, il vaut mieux perdre une demi heure, nous ça nous fait un gain de place, et le client il est content. »

« Donc que le client soit content, pour vous.. »

D.O. : « C'est ça le principal, je pense, moi quand je vais chercher quelque chose dans le magasin, je vois la propreté, ça fait plaisir. C'est mon caractère comme àà, moi j'aime bien. Je crois que là-dessus, ça a bien changé. »

« Vous avez un autre exemple d'effet du 3i ? »

D.O. : « *Disons, au niveau cerclage, propreté et tout* »

« Vous pourriez préciser ? »

D. O. : « *Oh bien oui c'est sûr, question palettisation, c'est quand même plus... meilleure palettisation, c'est sûr. On fait plus attention. Disons que nous, on est la dernière roue, après c'est chez le client. On était en réunion entre nous, on disait après c'est le client. Nous on rattrape les erreurs des autres, disons. Bon ben, si nous on voit n'importe quoi. Personnellement, je préfère passer un câble de plus sur un camion, je suis sûr que le chargement, il ne va pas revenir. Au niveau retour, je crois qu'il y a moins de retour qu'avant aussi. Avant on avait beaucoup plus de retours.* »

« *Les retours, si c'est un défaut de fabrication, ça n'a rien à voir avec l'expédition. Je pense qu'au niveau retour chargement, je pense qu'il y a moins de retours qu'il y a une paire d'année. Il y 3 ou 4 ans, les chargements, les gens c'était un peu plus cool. Disons qu'avant, il y avait peut être un petit quelque chose, mais c'était un peu cool. Là, les gens ils ont pris cette habitude-là. Maintenant les gens sont plus intéressés au travail. Ah oui, ça a joué plus sur le travail.* »

« *Le gars qui fait la sortie chaîne, des fois il pose la question, il dit Alain, viens voir ça me semble bizarre, cette palette là, c'est pas bien fait, je sais pas c'est mal monté. Je dis attends bouge pas, je prends la fiche de fabrication, je dis oui il faut mettre 4 feuillards. Avant, on ne voyait pas ça. Le gars, il sortait ça, il mettait ça en travée, c'est terminé, ça restait là. C'était nous le problème, quand on reprenait après, il fallait repasser une fois. Maintenant, lui il prend l'initiative. Avant on ne voyait pas ça. C'est bien ça, c'est un gain de temps.* »

Comme le montre le propos de cet agent, et qui a été confirmé par tous les interlocuteurs rencontrés, le client est désormais entré dans les logiques d'action. C'est un pas supplémentaire vers un management vers la qualité totale.

Cependant, les logiques de certains acteurs restent parfois très tournées vers l'intérieur et n'ont pas toujours véritablement placé le client au centre de leurs préoccupations. La relation avec les clients entre obligatoirement comme un facteur déterminant des relations qui sont tissées à l'intérieur de l'entreprise, mais dans les logiques d'action, elle

n'apparaît pas toujours fondamentale. C'est au niveau de l'interface entre le processus de réception des commandes clients et le processus de fabrication que les défaillances seraient les plus remarquables, d'après l'ancien directeur du site, et le responsable informatique. En effet, il semblerait que les choix faits au niveau du management de la production privilégient les critères de performance interne à la satisfaction de la clientèle. Ces choix conduiraient à refuser des commandes directes. Comme il n'y a pas d'indicateur de refus de commande directe, il est donc difficile d'apprécier l'importance du phénomène.

Peu après le départ du directeur du site (fin 1995), le service logistique a fait place (juin 1996) à un service « client », qui a gardé la même fonction, mais perdu son pouvoir d'arbitrage au profit des assistantes commerciales, des groupeurs et des acteurs en fabrication/transformation. Finalement, après 1996, l'entreprise a perdu de son aptitude à satisfaire une partie de la clientèle (celle dont on ne peut respecter le délai de livraison attendu), de son aptitude à réduire le coût de stockage, pour gagner en aptitude à réduire le taux de déchets¹⁵⁰. Elle a aussi perdu de son aptitude à lisser son activité et régulariser son fonctionnement. En effet, c'est quand l'atelier manque le plus de travail que son fonctionnement est le plus rigide : des ordres de fabrication à échéance de 2 à 3 mois sont groupés et planifiés, ce qui amène à refuser des commandes directes à livrer rapidement. En période de surcharge (juillet), les assistantes commerciales ont peur de manquer de stock pour livrer leurs clients en juste à temps et font des commandes sur stock pour se couvrir, ce qui accentue la surcharge et amène à refuser des commandes directes.

Cette faiblesse n'est pas propre à l'entreprise, comme le souligne Zarifian "*il faut malgré tout remarquer qu'étrangement, cette question de la production du service est encore peu présente dans l'organisation des entreprises et les systèmes de gestion, du fait de la persistance d'une division du travail entre le commercial et le productif*"¹⁵¹.

1.4 UNE FORMATION FINALISEE PAR L'ACQUISITION DE COMPETENCES

La formation est désormais très ciblée, en raison, d'une part, de la volonté de l'entreprise de développer le niveau de compétence de son entreprise, donc de ses salariés, en raison, d'autre part, de la volonté des salariés de maintenir ou de développer le niveau

¹⁵⁰ Ce qui n'est nullement négligeable, comme nous le verrons ultérieurement, car le coût des matières représente environ la moitié du coût de revient. Le gain d'un point en taux de déchet équivaut à 1450 KF !

¹⁵¹ Zarifian P-(1999)-"Productivité, logique de service et mutations du travail"-RFG nov-décembre

de leur rémunération de base, d'enrichir leur activité et de faire un parcours professionnel intéressant. La formation devient une priorité pour les deux catégories d'acteurs, dans la limite de leurs besoins respectifs. Cette formation est une réponse directe à ces besoins, et c'est le sens qu'elle prend tant pour l'entreprise, que pour la personne en formation, que pour le formateur interne ou l'organisme de formation.

Le nombre d'heures consacrées à la formation a continué sa croissance, le nombre de bénéficiaires a été accru, mais le coût horaire de la formation a été réduit.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Heures de formation	4500	6900	5400	6500	7100	8300	7800	9690
% masse salariale	3,6	6,10	5,2	3,8	3,8	4,6	3,6	3.43
Ratio coût/h de formation %	0,08	0,09	0,10	0,06	0,05	0,06	0,05	0.04
Nbre de personnes ayant suivi au moins 1 action de formation				115	170	167	174	119

Le principe de la responsabilité de l'entreprise en matière de formation a parfois été mis à mal parce que la formation n'est pas toujours prioritaire par rapport à la productivité. Tout ou partie de la formation est faite sur le tas. Or, il arrive qu'en cas d'absence, la personne en formation, soit utilisée pour combler cette absence, ce qui entraîne une rupture dans la formation et un retard dans l'acquisition du module.

Ainsi, X expose qu'il était en formation pour acquérir une compétence dans la conduite d'une machine, formation qui nécessitait 40 heures de formation sur le tas. Cette formation comprend 16 heures de formation avec un tuteur qui montre et favorise l'apprentissage de la conduite de la machine, et un travail en solo de 24 heures. Il faut ensuite 40 heures de conduite pour confirmer la compétence et obtenir la validation du module. Ces 40 heures ont été reportées de plusieurs mois parce qu'il a été contraint de remplacer quelqu'un dans une autre activité. Lors de l'entretien annuel, il manquait donc les 40 heures pour valider le module. Comme le prévoit la règle, il a usé de son droit de refus des conclusions de l'entretien. Le 2^{ème} entretien a de nouveau échoué. La direction a décidé de

lui permettre de terminer sa formation. Il a donc pu de nouveau conduire le TRAM fin décembre, début janvier. Comme l'entretien suivant n'aura lieu qu'en novembre ou décembre de l'année suivante, l'acquisition du module se trouve reportée d'un an.

Ce cas ne serait pas isolé, d'après les élus ; les nouveaux embauchés seraient assez concernés par cette pratique. Les élus rencontrés font également état de promesses de formation qui n'ont jamais été tenues.

1.5. LE RÔLE D'INTERFACE DE L'ENCADREMENT N'EST PAS TOUJOURS ASSURÉ.

Ce rôle n'est pas acquis, car les agents d'encadrement, dans la nouvelle organisation, doivent passer d'un rôle directif à un double rôle de médiation : médiation des besoins et attentes des cadres de direction auprès des ouvriers, employés et techniciens, et médiation des attentes et propositions de ces derniers auprès des cadres de la direction. Ils assurent un « pont » dans la circulation verticale des flux d'information, mais également dans la circulation horizontale, entre les équipes de faction, entre les services (production/maintenance, production/qualité, etc.). La culture d'autorité et de contrôle qui a été développée dans l'entreprise depuis sa création en 1961, l'âge des agents d'encadrement, leur formation, ne facilitent pas cette mutation. Passer d'une logique de domination à une logique de dialogue, d'une logique de contrôle à une logique de pilotage nécessite un recadrage de la représentation de la réalité, qu'une formation à l'entretien ne peut à elle seule obtenir dans tous les cas. Pour exemple, le cas suivant nous a été rapporté : X demande une formation pour acquérir un module de compétences. Son N+1 lui répond « *tu ne vas pas suivre cette formation, tu vas piquer le boulot de Y* ». Visiblement, la logique du « 3i » n'a pas été bien comprise par cet agent d'encadrement, ni ses enjeux. En dépit d'une large communication par la direction, celle-ci n'a pu que constater la résistance des agents de maîtrise et des cadres au « 3i ». Or, le rôle de l'encadrement direct est fortement renforcé par l'organisation induite de la démarche du « 3i » : le système oblige les cadres à une délégation importante et les prive d'une vision claire de la situation de leur secteur. L'application de l'accord 3i, c'est-à-dire l'évaluation de leurs compétences, n'a pas été très favorable aux agents de maîtrise : les écarts de qualification qui étaient fondés sur la hiérarchie des postes ont disparu au profit d'écarts fondés sur des modules de compétence. C'est l'accès aux modules de management qui permet désormais d'accéder à un rôle de manager, modules néanmoins accessibles à condition de détenir les modules prérequis. Ce passage n'a pas

toujours été bien vécu, car bon nombre d'agents de maîtrise ont, au moment du passage au « 3i », vu une partie de leur rémunération passer en valeur d'anticipation. Si les cadres ne sont pas concernés par l'accord, ils ont néanmoins manifesté une réticence certaine, en raison de la modification des règles du jeu en matière de pouvoir.

2 CONTRIBUTION DU « 3I » AUX GAINS DE PRODUCTIVITE, POUR UN COUT FAIBLE

Les performances économiques d'une entreprise sont le produit d'une combinaison de causes multiples, variées et interactives. Ces causes se situent dans l'entreprise, mais également dans son environnement. Elles sont économiques, mais aussi politiques, idéologiques et psychologiques. Elles relèvent notamment de la compétence économique de l'entreprise, qui est à mettre en rapport avec la compétence des concurrents, compte tenu d'un contexte social¹⁵². La compétence n'est qu'une aptitude, un potentiel, une force globale, qui s'exerce dans des conditions toujours particulières, dans la contingence des événements, dans un contexte. La performance est plus ou moins sensible à ce contexte. Il est aussi difficile d'isoler l'impact d'une innovation : "*les résultats induits se superposent souvent avec la mise en place d'autres innovations, par exemple, des équipes de travail, un meilleur partage de l'information, un changement dans l'équipe de direction, etc.*"¹⁵³. Néanmoins, il y a consensus au sein de l'entreprise pour admettre que la démarche compétence a contribué aux gains de productivité.

Le RRH, lors de ses communications orales et écrites fait état d'un gain de productivité de 30 % depuis la mise en œuvre de l'accord¹⁵⁴. Or, nous n'avons pas trouvé de matériaux susceptibles de valider un tel gain de productivité, quelle que soit l'entrée utilisée, c'est-à-dire l'entrée productivité du travail (m2/heures travaillées) ou l'entrée productivité des machines (m2 nets/heures de marche). Il y a bien eu gain de productivité, mais il est difficile de l'évaluer. Par contre, il est facile de montrer que l'innovation qu'est la gestion des ressources humaines a peu coûté à l'entreprise.

2.1 CONTRIBUTION A DES GAINS DE PRODUCTIVITE

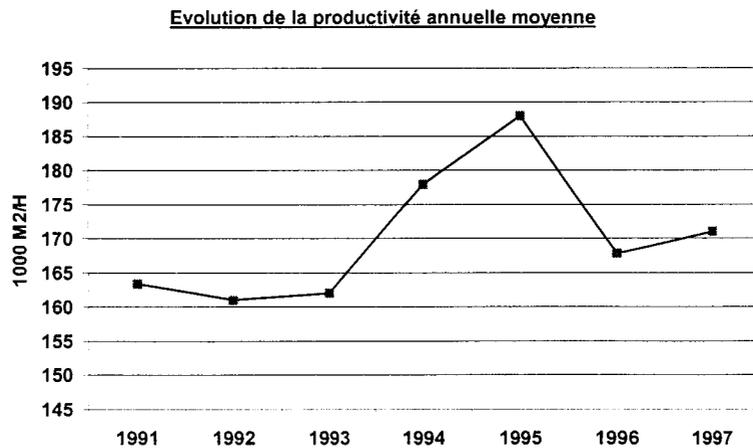
La productivité du travail, mesurée par le ratio m2/heures travaillées a indéniablement augmenté. Cet indicateur ne tient pas compte de la qualité des produits, en ce sens qu'il ne fait pas état de la diversité des produits fabriqués (certains produits requièrent un

¹⁵² Par contexte social, nous entendons l'état de la société dans la multiplicité, la diversité, l'hétérogénéité, la complexité de ses aspects, qu'il est d'usage de rassembler et de classer en aspects économique, politique, et social (qui pris dans ce sens restreint porte sur les rapports sociaux, c'est-à-dire sur les relations tissées par les individus à l'occasion leurs activités)

¹⁵³ Tremblay M, Sire B-(1999)-"*Rémunérer les compétences plutôt que l'activité*"-RFG n°126

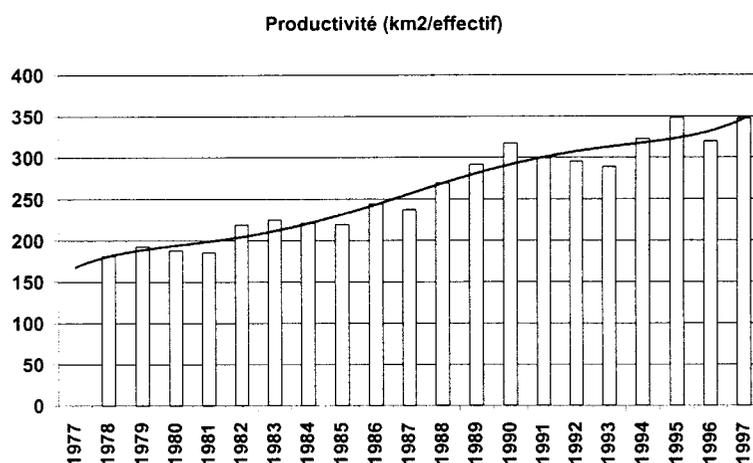
¹⁵⁴ Nous n'avons pas réussi à savoir comment ce taux a été obtenu. Il aurait été calculé par le responsable de la production, en intégrant l'évolution de la complexité des produits.

temps par m2 plus important), par contre il est corrigé du tonnage des déchets et des retours clients.



Nous pouvons constater une hausse assez nette de la productivité pour les années 94 et 95, qui correspondent aux deux premières années d'application de l'accord « 3i », et à l'activité du service logistique. Le rapport est en hausse sous l'effet du nombre de m2 produits, à nombre d'heures travaillées quasiment constant. On note néanmoins une baisse très nette de la valeur en 1996 et 1997, qui correspond à une adaptation de l'action collective à la production à plus grande échelle de produits plus complexes. Ces produits plus complexes nécessitent une seconde transformation qui prend du temps, mais ne se manifeste pas par des m2 supplémentaires. L'événement « quantité » est donc à combiner à un événement « qualité » (production plus complexe, à cadence moins élevée), que l'étude de la productivité des machines nous permettra de confirmer.

Ces gains n'auraient-ils pas eu lieu sans le « 3i » ? Les gains de productivité ont été quasi permanents entre 1977 et 1997, comme le montre la courbe de longue période ci-dessous :

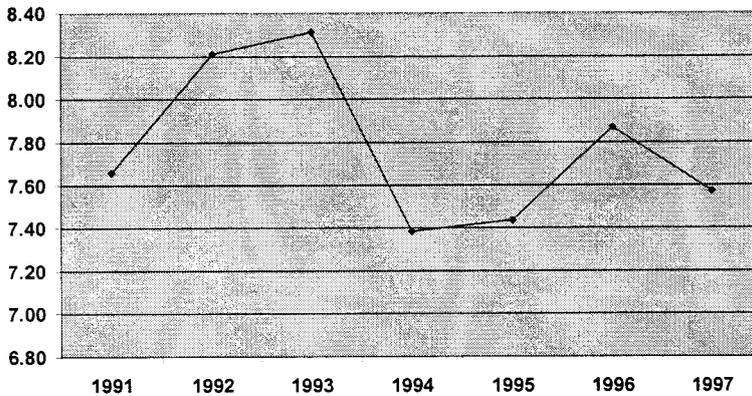


Cette courbe est à manipuler avec précaution, car, faute de données autres, elle a été établie à partir de l'effectif total de l'entreprise, non compris le personnel intérimaire. Il aurait fallu disposer du nombre d'heures travaillées depuis 1977, y compris les heures travaillées par le personnel intérimaire, de l'Unité de travail 1. Autrement dit, nous n'avons pas réussi à réunir les conditions d'homogénéité qui permettraient de comparer la série courte et la série longue. L'histogramme montre néanmoins la tendance à la hausse de la productivité sur longue période, ce que nous voulions montrer. Mais ce n'est pas parce que les gains de productivité préexistaient au « 3i » que le « 3i » n'a pas eu d'effet sur la productivité. L'application du « 3i » coïncide sur cette courbe avec une nouvelle phase de hausse de la productivité, après une période de baisse de 1990 à 1993. Ce n'est qu'une coïncidence, éventuellement un indicateur de relation de cause à effet, mais pas plus, sauf que, comme nous l'avons signalé plus haut, et que nous montrerons plus tard, c'est un effet du « 3i » que les acteurs s'accordent à reconnaître.

2.2 REDUCTION DU TAUX DE DECHETS

Le taux de déchets montre des réductions significatives en 1994 et 1995. Le taux de déchets est la part des matières premières engagées dans la production qui n'a pu être incorporée aux produits finis en raison des dimensions des produits, des changements de qualité de papier, etc. Il est calculé en rapportant le tonnage des déchets au tonnage de matières mis sur machine. Plus le carton est fort, plus le tonnage au m² est élevé. Par conséquent, pour une même surface de carton rebutée, le tonnage peut aller du simple au double.

Taux déchets



Les variations du taux de déchets ont une incidence forte sur les coûts de production, compte tenu de l'importance du coût d'achat des matières utilisées dans le coût de production (entre 40 à 60 %) selon les années.

La productivité n'est pas le seul critère de jugement de la qualité de l'action productive collective, elle se combine au coût, pour finalement amener à un critère de synthèse, celui de la rentabilité. La rentabilité est un jugement de valeur qui porte sur une combinaison de critères, c'est un jugement établi sur la base des jugements de productivité et de coût. Ce jugement sur la performance d'hier et d'aujourd'hui est lui-même un élément de base à un méta jugement sur la compétence de l'entreprise, en regard de ses intentions sur le futur. Le dialogue entre intentions et jugement de compétence permet d'adapter les intentions et/ou de prendre des décisions d'adaptation de la compétence de l'entreprise.

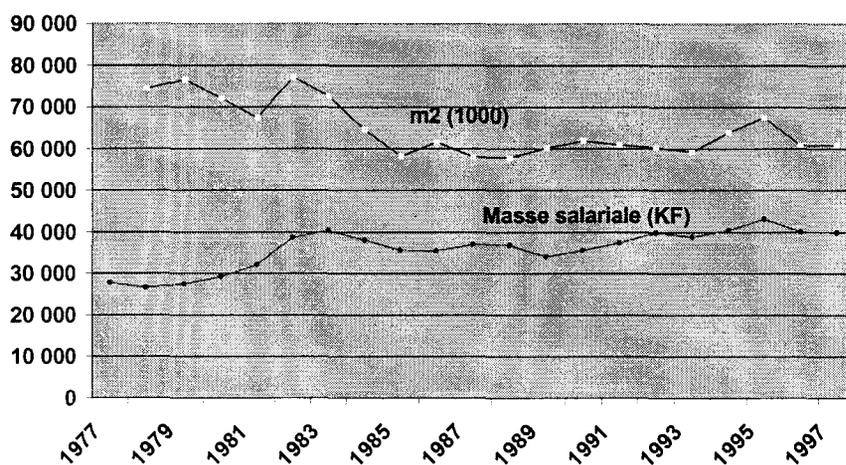
2.3 UN COUT FAIBLE

Il est tout autant difficile d'isoler l'effet de la logique compétence sur le plan productif que sur le plan financier. Au niveau de la masse salariale, par la montée du personnel en polyvalence et en disponibilité, la démarche compétence, couplée à la modulation de la durée du travail, a dû entraîner des économies en heures de travail, notamment en heures supplémentaires et en heures de nuit. Il est possible d'isoler ce qu'elle a coûté chaque année par les augmentations de rémunérations de base qu'elle a induites, mais difficile de mesurer ce qu'elle a permis d'économiser. Finalement, son coût net ou son avantage net sont difficilement évaluables. Ce que nous proposons, c'est de constater comment globa-

lement a évolué la masse salariale dans l'absolu et relativement à la performance, et de mesurer les augmentations de salaires directement liées au « 3i ».

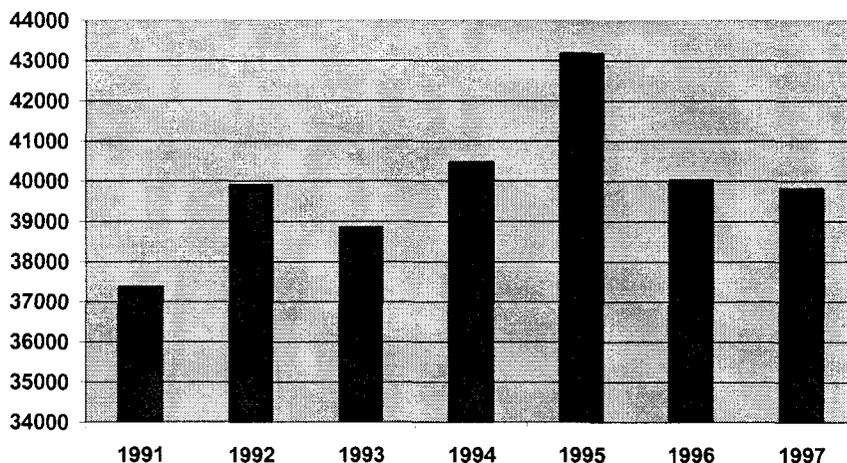
L'évolution de la masse salariale¹⁵⁵ résulte d'une multitude d'évènements liés à la demande, aux choix stratégiques et tactiques de la direction, dont les accords d'intéressement, de classification, de modulation de la durée du travail font partie. Isoler les effets de l'accord sur les classifications, autrement dit le « 3i » serait plutôt aventureux. Ne rien dire sur l'évolution des frais de personnel serait peut-être aussi frustrant pour les lecteurs. Notre choix est donc de dire, en mettant en garde contre toute velléité d'établir une relation de cause à effet du « 3i » sur les frais de personnel, que les rémunérations de base sont désormais directement liées aux compétences utilisées ou utilisables par l'entreprise, que la mise en place de la logique compétence s'inscrit dans une période de croissance de la masse salariale (en valeur absolue et ramenée à l'heure travaillée), enrayée en 96 et en 97, que la valeur de l'augmentation des salaires de base induite par le « 3i » n'a jamais dépassé 2 %.

Masse salariale et production



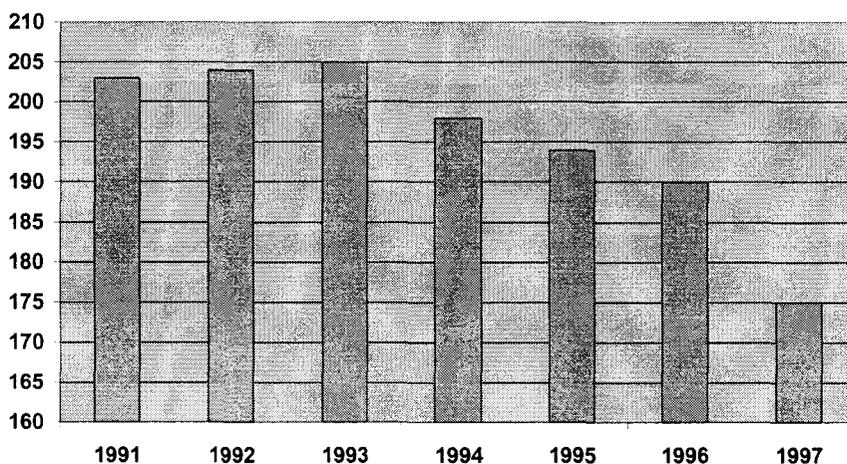
¹⁵⁵ La masse salariale a été appréhendée par les frais de personnel. N'ont été pris en compte que les frais de personnel concernés par la logique compétence, c'est-à-dire les frais de personnel des salariés et de l'encadrement de l'usine, augmenté du coût du travail intérimaire. Les frais de personnel retenus se rapportent au personnel concerné par le « 3i », dénommé « personnel usine » dans les comptes d'exploitation. Les rémunérations incluses comprennent donc les rémunérations de base et tous les suppléments (heures supplémentaires, primes, etc.).

FP usine + Intérim (KF)

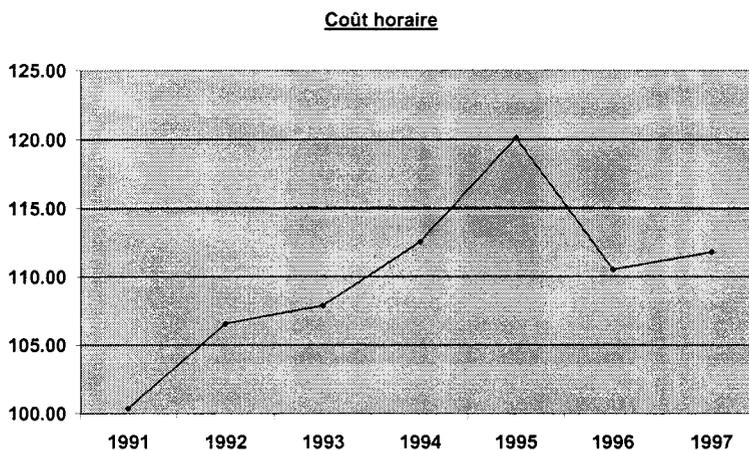


Après une période de relative stabilité de la masse salariale dans une fourchette de 35 000-40 000 KF, les années 94 et 95 ont été marquées par une progression respective de 4 et 7 %. La hausse de 7 % de 1995 a été annulée en 1996 par une baisse équivalente de 7 %. Les variations de la masse salariale procèdent du « 3i » pour une part, des augmentations générales de salaires, de primes ponctuelles accordées par le président du groupe, et surtout des mouvements de personnel (départs FNE, embauches d'intérimaires), et des heures travaillées. Les départs FNE ont un effet réducteur de la masse salariale en raison de l'importance des primes d'ancienneté des salariés concernés. Leur remplacement par des intérimaires est moins coûteux à court terme et à long terme.

Effectif usine



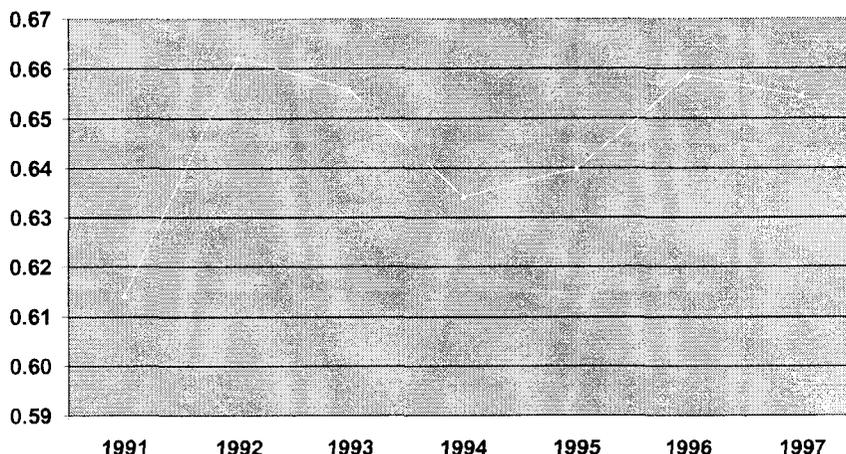
Si on essaie de gommer l'effet des heures travaillées, en rapportant la masse salariale au nombre d'heures travaillées, l'augmentation est ramenée à 2.5 % et 5.7 % en 94 et 95. Nous constatons néanmoins une augmentation de 20 % du coût horaire de 1991 à 1995. En consultant le graphique de l'évolution de l'effectif de l'usine, nous pouvons supposer un lien, confirmé par le DRH, de cause à effet entre la baisse des effectifs accélérée en 1996 et 1997 et la baisse du coût horaire. La force de travail doit coûter moins cher, tout en devenant plus productive et économe en matières. La logique « compétence » peut-elle s'accommoder d'une logique « financière » aussi prégnante ? L'avenir le dira.



La démarche « compétence » a indéniablement eu un coût, puisque 79 personnes ont connu une augmentation de leur rémunération en 1994, par exemple, ce qui entraîné un augmentation des rémunérations de base de 230 KF. A cette augmentation, il faut ajouter la charge sociale et fiscale, pour être en cohérence avec la variable étudiée, ce qui porte l'augmentation à environ 345 KF, sur une augmentation de 1624 KF, soit 21 %.

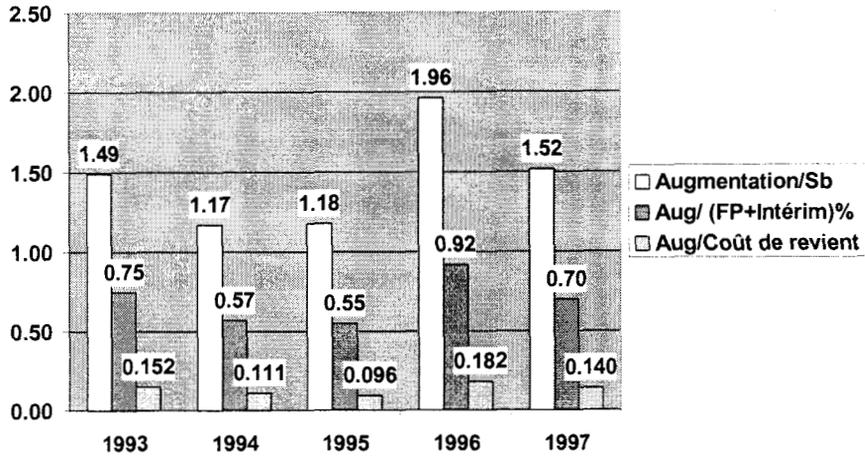
Le coût salarial par m2 produit a continué une décrue entamée en 1993, mais a progressé en 1995 et 1996. Depuis 1992, il fluctue autour de 65 centimes. Les variations sont faibles dans l'absolu, mais ont un effet important sur le résultat compte tenu du nombre de m2 produits. Une variation de 1 centime de coût salarial entraîne une variation de 600 KF pour une production de 60 000 km2 (niveau de production de 96 et 97). Rappelons ce que nous avons constaté lors de l'étude sur la productivité : le mix-produits tend vers des produits qui nécessitent plus fréquemment qu'avant une seconde transformation, ce qui n'entraîne la production d'aucun m2 supplémentaire, mais nécessite des heures de travail.

Coût salarial /m2 (F)



Chaque année, un certain nombre de personnes enregistrent une augmentation de leur rémunération de base, en raison de l'acquisition de nouveaux modules (ce qui a pour effet d'augmenter leur seuil de compétence ou le nombre de points de modules). La masse de ces augmentations a été calculée année par année et ramenée à la masse totale des salaires de base. Exemple : la masse totale des salaires de base en 1997 a été de 18 305 KF, et dans cette masse, 277 KF concernent des augmentations imputables à l'acquisition de modules de compétences, soit 1.51 %. Ramenée à la valeur de la masse salariale totale de 1997, cette augmentation ne représente plus que 0.7 %. Ramenée à la valeur du coût de revient total, le rapport devient 0.14 %. A son niveau le plus élevé, en 1996, l'augmentation imputable au « 3i » était de 1.96 % par rapport à la masse des salaires de base, soit 0.18 % du coût de revient total.

Effet de la logique compétence

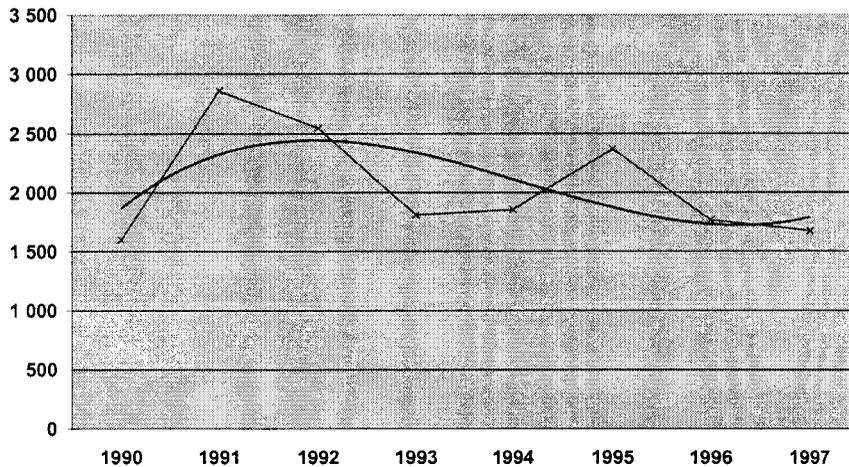


2.4 UN COUT DE LA FORMATION RAMENE A SON NIVEAU DE 1990

La formation est directement induite par l'acquisition des modules de compétence et concerne principalement les salariés en voie d'acquisition de nouveaux modules de compétence. Ce ciblage de la formation a permis de réduire son coût et de ramener son rapport à la masse salariale de l'entreprise au niveau le plus bas de la période étudiée.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
% masse salariale	3,6	6,10	5,2	3,8	3,8	4,6	3,6	3.43
Ratio coût/h de formation %	0,08	0,09	0,10	0,06	0,05	0,06	0,05	0.04

Evolution du coût de la formation



Le coût total de la formation suit une tendance très nette à la baisse et tend à revenir à son niveau de 1990. Il en va de même pour le nombre d'heures de formation qui revient vers 1600 h par an.

3 L'OPINION DES SALARIES SUR LE « 3I » ET L'ENTREPRISE EST DIVISEE

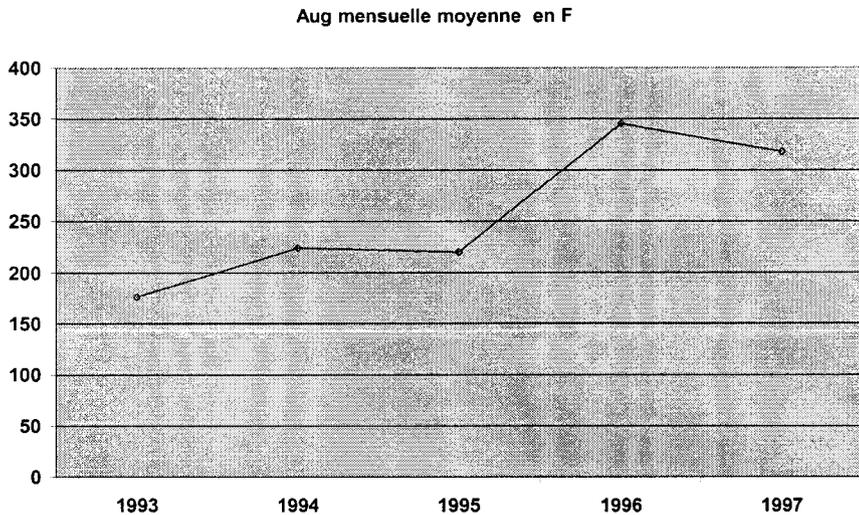
Comme nous l'avons montré en 1^{ère} partie, sans la coopération des salariés, le « 3i » n'aurait probablement pas existé. Il a plus de 6 ans d'existence, alors que le trio initiateur (directeur du site, RRH, consultant) a quitté l'entreprise. Le réseau qui l'a porté initialement s'est donc solidifié. Il est devenu un nouveau principe structurant des représentations et des pratiques au sein de l'entreprise, et nous pouvons le considérer comme structurel. Il n'est pourtant pas à l'abri des feed-backs négatifs, notamment en provenance de la nouvelle direction du site. C'est donc la preuve que, in fine, il est ancré, il est dans la constitution de ROC IdF¹⁵⁶. Cependant, si le « 3i » a tenu ses promesses d'ouverture, l'ouverture n'est pas accessible à tous.

3.1 LE « 3I » A TENU SES PROMESSES D'OUVERTURE

Les salariés ont pu se remettre en projet de faire évoluer leur rémunération de base et leur carrière professionnelle. Les salariés n'occupent plus un emploi, ils construisent leur emploi dans l'organisation avec la perspective de le faire évoluer afin de le rendre plus intéressant ou moins pénible, et plus rémunérateur. Simultanément, en effet, ils construi-

¹⁵⁶ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF

sent leur rémunération. La mise en œuvre du « 3i » a eu des effets immédiats sur les rémunérations puisque 137 personnes ont connu une augmentation de leur rémunération dès 1993. La valeur de l'augmentation a varié selon les salariés concernés, mais en moyenne elle a été de 2118 F pour 13 mois, soit une augmentation mensuelle moyenne de 163 F. Par la suite, la valeur moyenne a connu une certaine croissance.



Il est difficile d'apprécier ces augmentations sur la base de ces moyennes, qui par définition, gomme les écarts. L'étude de la distribution et de la concentration des salariés permettraient d'aller plus loin dans cette appréciation, mais nous ne disposons pas des informations. Comme nous le verrons ci-dessous, les mouvements de rémunération ne sont pas uniquement déterminés par la reconnaissance de nouvelles compétences.

Au niveau des carrières, elles s'apprécient désormais en niveau de seuil sur l'axe de métier et en nombre de points de modules. Nous avons vu plus haut que le seuil moyen et le nombre de modules avaient augmenté. Nous en rappelons les valeurs ci-dessous. Mais, dans le même temps, certains salariés voyaient leur niveau de classification remis en cause et une partie de leur rémunération mise en valeur d'anticipation.

	1993	1994	1995	1996	1997
Seuil moyen	495	497	496	501	503
Nbre moyen de points de	78	83	89	96	104

modules					
Nbre de personnes ayant une valeur d'anticipation	51	44	35	25	24

Les mouvements de classification et de rémunération ne sont pas tous imputables à l'acquisition de nouvelles compétences dans le cadre d'un projet de carrière. Les embauches (10 personnes en 1997, par exemple) entraînent l'acquisition de modules par les embauchés, pour vider la partie de la rémunération qui est mise en valeur d'anticipation. Il en va de même pour les départs. Les réorganisations de l'usine décidées par la direction créent également des mouvements dans l'ensemble des compétences et dans leur répartition. Ainsi, en 1997, 38 personnes ont été concernées par une réorganisation du fonctionnement de l'usine. Finalement, seules 19 personnes ont enregistré la reconnaissance de nouvelles compétences. Sur les 1,52% d'augmentation de la masse salariale de base de 1997, 0,39% sont imputables à la reconnaissance de nouvelles compétences, 1,02% à la réorganisation et 0,11% aux nouvelles embauches. Finalement, sur les 277 KF d'augmentation de la masse salariale de base, la reconnaissance de nouvelles compétences n'a absorbé que 71 KF, soit une augmentation mensuelle moyenne de 313 F pour les 19 personnes concernées.

3.2 L'OUVERTURE N'EST NI PERMANENTE, NI ACCESSIBLE A TOUS.

Les deux limites fondamentales aux projets des salariés sont évidemment les besoins de l'entreprise en compétence et sa volonté de maîtriser l'évolution de la masse salariale. Après 4 ans de fonctionnement, les salariés ont pris conscience de ces deux limites, ce qui a produit la déception chez certains. Cette déception est d'autant plus grande que l'un des motifs principaux d'adhésion des salariés à l'accord (ce fut aussi l'un des principaux arguments de « vente » du projet « 3i ») était l'évolution des rémunérations.

Les salariés ont rapidement pris conscience que l'ouverture n'est pas permanente. Dans les bureaux, après 6 ans de fonctionnement, les carrières ont de nouveau une tendance au blocage, parce que pour bon nombre, il n'y a plus, pour eux, de modules à acquérir. C'est le cas, par exemple, en comptabilité, où les personnes embauchées, fortement diplômées, détiennent rapidement les modules prévus à leur intention. En production, également, les limites imposées par la direction (besoins de l'entreprise et évolution de la masse salariale) se font sentir. Le « 3i » a donné du « grain à moudre » pendant la période

de transition, et maintenant que la nouvelle organisation est stabilisée, les opportunités se font plus rares.

Cette période a offert de nombreuses opportunités pour ceux qui ont pu et su les saisir. Désormais, l'accessibilité à de nouveaux modules de compétence, et surtout à la progression de la rémunération est plus difficile. Certains ont acquis beaucoup de modules de compétence et ne peuvent plus évoluer. D'autres sont bloqués par leur potentiel. Le système de calcul des rémunérations et le système de classification font que finalement l'augmentation de la rémunération de base par la reconnaissance de nouveaux modules n'est pas aussi aisée qu'elle ne pouvait le paraître quand le projet a été communiqué et négocié avec les salariés. Finalement, les salariés s'aperçoivent que le stock de briques n'est pas inépuisable et qu'il ne se renouvelle pas beaucoup, et qu'il faut souvent beaucoup de briques pour enregistrer une augmentation sensible de leur salaire. Sauf pour les modules de force supérieure dans l'axe de métier, qui ont un effet de seuil, donc un effet de rémunération sensible, les autres rapportent peu mais font perdre du pouvoir, celui de refuser des tâches.

Après 6 ans d'application, les avis sont donc assez partagés sur les bienfaits de la logique compétence, et de nouveaux clivages apparaissent. Deux clivages apparaissent clairement au cours des entretiens : l'un entre les générations et l'autre clivage entre ceux qui sont prêts à jouer le jeu du « 3i » et ceux qui ne le sont pas.

Les plus âgés reconnaissent l'intérêt d'un tel système pour les jeunes, mais le nient pour eux-mêmes.

Monsieur P. Conducteur Platines. 54 ans. Présent depuis 1961.

« Quand on a mis en place les modules en 1993, qu'est-ce que ça vous a apporté ? »

« Ben rien du tout. Question paie hein ? Ben rien du tout. 8 F. Il y a eu 8 F. C'était l'époque où ils ont retiré la CSG, ça fait que ma paie elle s'est retrouvée avec 300 F en moins. Alors vous voyez, moi je n'ai rien gagné du tout. Parce que j'étais déjà P3 + 8 %.

« Donc vous étiez payé pour ce que vous faisiez »

« Voilà, donc moi ça ne m'a rien changé »

« Et depuis, vous avez acquis des modules de compétence ? »

« Ben oui, un ou deux. Là on vient d'en avoir un de, comment que c'est que ça s'appelle, ah comment on fait le régleur. Parce que maintenant, comme il y a trois platines, il y a un régleur qui fait que les réglages, c'est-à-dire que si cette machine là elle est en réglage, je le fais, pendant les deux autres ils tournent. Alors que quand j'aurais fini de régler et puis que lui il va avoir fini sa commande, il va sauter sur l'autre machine, il va rouler, et moi je viens faire le réglage là. Vous savez, et ainsi de suite. Pour ça, on a déjà un module en plus. Je crois qu'il doit faire 5 ou 6 points, je crois. 6 points à 12 F, 72 F, vous voyez c'est pas grand chose.

« Alors comment vous le voyez ce système 3i ? »

« Ben moi, je le vois, c'est bien pour le patron, pour nous c'est pas si bien »

« Ah bon ? »

« Ah ben oui, moi je n'ai rien gagné en plus. Il aurait dû nous laisser notre base, comme on avait avant plus nos modules derrière, ça ça aurait été bien. Ah oui. Je sais pas, je vois ça comme ça. C'est ce que je croyais. Si on avait eu, je sais pas 700 ou 800 balles, on avait notre base plus 700 ou 800 balles. Il y en a, celui qui était en dessous, bon ben ça a été, il a pris 3 ou 400 balles pour arriver au même niveau. Ça fait que tout le monde est au même niveau, quoi maintenant. Les modules ça fait venir tout le monde au même niveau avec la même paie. »

L'acquisition de nouveaux modules nécessite de la formation, de l'adaptation, et ils sont peu motivés pour cet investissement. Les plus jeunes sont motivés en raison de la progression rapide que certains ont connu pendant cette période de mise en place. Exemple : Monsieur C. Agent d'exploitation en transformation. Son rôle principal est la conduite de machines et en particulier la PCR et la 1636. 33 ans. 5 ans d'ancienneté. Niveau de seuil 562. 95 points de modules. Rémunération brute 8100 F. Rémunération de départ : 5800 F.

« Disons que quand je suis arrivé, j'étais au plus bas, le seuil, ça doit être 434, j'ai rentré, bon ben les modules j'avais rien. Donc aujourd'hui, je suis à 562, donc en 5 ans de temps, je crois que ça m'a quand même fait gagner 2000, 2500 F. J'ai quand même été un

des privilégiés parce que personne ne voulait vraiment s'investir sur PCR. Bon, ben moi, on m'a proposé ça, j'ai dit je fonce. Voilà où je suis. Je suis bien sûr aussi les formations à FIDA, je suis en CPA 2. N'importe comment, tout ce qu'on me propose, je prends, je suis preneur. Selon mes compétences, bien sûr. Mais je suis preneur »

Un autre clivage existe entre ceux qui jouent le jeu du « 3i » et ceux qui ne le jouent pas. Ainsi, Monsieur D. Conducteur. 44 ans. 25 ans d'ancienneté. A l'arrivée du 3i, il lui manquait des modules de compétence pour justifier toute sa rémunération : 200 F ont été mis en valeur d'anticipation. Il l'a vécu comme un déclassement. Il n'a pas acquis de nouveaux modules de compétences car il refuse les formations en dehors des heures de travail. Selon lui, le 3i est un système qui est fait pour travailler plus, en raison de la polyvalence. Les jeunes qui vont aux cours ont les meilleurs postes qui leur sont réservés. Les possibilités de promotion sont réduites pour les anciens. Le 3i est très bien pour les jeunes qui sont en projet de carrière, ils ont une mentalité différente, ils sortent des écoles. Ils travaillent en 3x8, quand ils sont de nuit, ils acceptent de revenir le matin pour de la formation en extérieur. Comme il ne veut pas aller en formation, il a été positionné comme quelqu'un qui ne veut pas évoluer et il a le sentiment d'être puni.

Aux yeux de certains, la logique compétence a perdu de sa crédibilité, parce qu'elle n'a pas pu écarter l'effet de la « cote d'amour », d'une part, et parce qu'il est rare de perdre des modules de compétence, d'autre part. Le N+1 n'a pas intérêt à se priver d'une disponibilité potentielle, d'autant moins que le coût qu'elle représente est négligeable. Alors, finalement, le salarié a intérêt à avoir un comportement stratégique dans le choix des « briques » à acquérir, bien que sa stratégie soit orientée, canalisée par les besoins de l'entreprise et surtout par son N+1. Quand l'entreprise a besoin d'un supplément de compétences, elle incite les salariés à les acquérir. Sinon, elle bloque l'accès parce que d'autres les détiennent déjà et sont en nombre suffisant. Laisser libre accès à ces compétences entraînerait une augmentation inutile de la masse salariale, donc des frais de personnel. En fait, au départ, on a laissé se développer un mythe, celui de la progression illimitée de la rémunération par acquisition illimitée de modules de compétences. La réalité est toute autre, car il y a des limites à l'acquisition des modules de compétence, qui se combinent à celles de la progression de la rémunération. La limite fondamentale est celle de l'évolution

des charges de personnel, qui doit être strictement contenue. C'était la condition mise par le siège à la mise en place du "3I" : il ne pouvait donc induire un coût élevé !

3.3 QUATRE ANS APRES LA MISE EN ŒUVRE DE L'ACCORD, PEU DE SALARIES S'EXPRIMENT

En fin d'année 1997, le RRH a décidé de procéder à une enquête anonyme auprès de l'ensemble du personnel pour tenter d'apprécier leur degré de satisfaction. Sur les 185 salariés du site (hors personnel de direction), seuls 46 ont répondu, soit à peine 25 % des personnes interrogées. Il est difficile d'interpréter ce taux de réponse. Peut-être est-ce par indifférence ou par peur (41 % ne sont pas optimistes quant à leur avenir dans l'établissement, tandis que 11 % ne se sont pas exprimés). La faiblesse du taux de réponse ne permet pas d'inférer la représentativité des réponses. Néanmoins il est intéressant de faire quelques constats.

80 % déclarent avoir une bonne compréhension de ce que les clients attendent et axer leur action sur ce que le client demande, mais 65 % considèrent que leur prestation satisfait les clients, 60 % que l'établissement est très apprécié par les clients et 60 % que les clients voudront de nouveau travailler avec eux. 85 % partagent l'opinion que l'objectif principal de l'établissement est de donner une satisfaction totale aux clients. 90 % déclarent connaître les exigences du travail qu'ils effectuent.

Ils sont 28 % à penser que la qualité du travail qu'ils effectuent est mesurée avec précision et 33 % pour dire que quand une erreur se produit, l'accent est mis sur la faute plutôt que sur la correction. De même 30 % déclarent que leur hiérarchie ne les invite pas à progresser (alors que 15 % ne s'expriment pas) et 13 % ont vu leur dernière suggestion pour améliorer le service au client adoptée. 81 % ont des objectifs de performance clairs, et 92 % s'emploient à améliorer continuellement la qualité de leur travail. Néanmoins, 26 % affirment que leurs collègues n'ont pas toutes les connaissances nécessaires pour fournir un service de qualité à leurs clients et 35 % que leurs collègues ne font rien pour s'informer sur les clients afin de pouvoir mieux les servir.

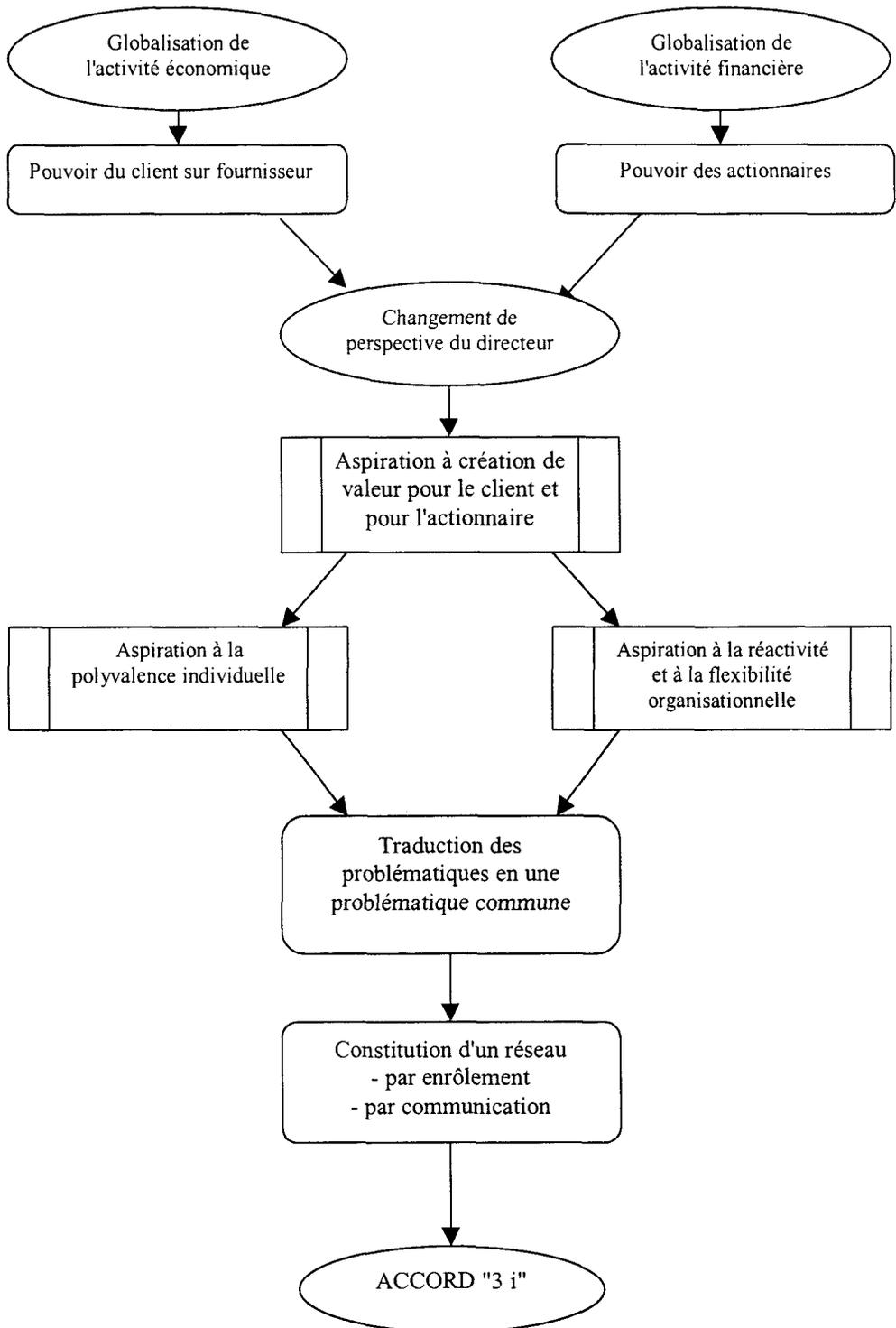
74 % affirment ne pas avoir reçu une marque de reconnaissance et des éloges pour avoir fait un travail satisfaisant au cours des 7 derniers jours, et 39 % disent que leur responsable ne s'intéresse pas à eux en tant qu'individu (13 % ne s'expriment pas).

Les appréciations sur l'organisation et l'établissement en général ne sont pas unanimement flatteuses : 46 % disent que leur temps de travail n'est pas toujours utilisé de façon efficace par les responsables, 55 % qu'ils n'ont pas le matériel, l'équipement et les systèmes techniques dont ils ont besoin pour bien faire leur travail, 37 % qu'un bon travail n'est pas fait pour contrôler le gaspillage dans l'établissement, 46 % que l'établissement n'est pas bien organisé. 24 % ne sont pas fiers d'en faire partie. Néanmoins, ils ne sont que 17 % à partager l'opinion que l'équipe de direction ne réalise pas un bon travail et que les changements nécessaires pour être compétitif ne sont pas faits.

CONCLUSION

C'est sous la contrainte du marché (contexte externe) et de celle de la rentabilité (contexte interne) que l'organisation (contenu) tend à s'éloigner de l'organisation fonctionnelle à direction bureaucratique et à se rapprocher d'un modèle plus processuel. Il ne s'agit pas d'une stratégie proactive, mais plutôt d'une stratégie adaptative. La satisfaction du client est d'abord une contrainte avant d'être un objectif dans le processus de transformation. C'est grâce à la conjugaison d'un contexte (externe et interne) et de la rencontre opportune d'un nouveau directeur, d'un consultant et d'un RRH, que des relations nouvelles ont pu être nouées avec les ouvriers (processus) et qu'une démarche compétence a pu être tentée (contenu). Cet événement (investissement du schème compétence dans la pratique de GRH) prend ainsi sens par son contexte d'émergence et de développement.

Schéma 5 : Procès d'émergence du 3i



Cependant, la logique dominante de direction de l'organisation reste fortement teintée de bureaucratie, parce que les cadres de l'entreprise et du groupe tendent à rester dans leur logique d'action, sous-tendue par une représentation taylorienne de l'organisation de l'entreprise. Règles et procédures, prescription et injonction, réduction des coûts et augmentation de la productivité, monocentrisme et hiérarchie, logique de propriétaire dominant encore largement cette représentation. Des événements récents en ont fait la démonstration. Par exemple, le début d'année a été marqué par une insuffisance de productivité (absentéisme important, faux malades). L'absentéisme a été pris pour une flânerie qu'il faut exorciser par la sanction, et non pour le signe d'un malaise chez les acteurs. Autre exemple, le site a été commercialement fusionné avec un site proche de quelques dizaines de kilomètres, de manière à optimiser le traitement des commandes, ce qui a été mal vécu par les salariés du site (les bons clients auraient été envoyés à l'autre site), et a entraîné une erreur d'attribution préjudiciable. En effet, le prix du papier a augmenté de 40 % en début d'année 2000, ce qui est énorme à absorber. Le climat de difficulté induit par cette hausse a été attribué à la restructuration commerciale par les opérationnels. Il y a, là, la trace d'une défaillance dans la communication, préjudiciable à la logique compétence et à la tendance à une organisation processuelle. Il y a des écarts à la norme bureaucratique (un peu plus d'ajustement mutuel, moins de supervision directe, division horizontale plus faible, abandon de la standardisation des qualifications par les postes), mais la configuration, au sens de Mintzberg, est toujours proche (bien qu'elle s'en éloigne) de la configuration bureaucratique (la division verticale du travail reste forte, "*la coordination se réalise essentiellement par des mécanismes fondés sur la formalisation*"¹⁵⁷, et en particulier par la norme ISO et le responsable qualité ; les procédés sont fortement standardisés par la norme ISO, les opérateurs restent peu qualifiés, le pouvoir reste fortement centralisé au niveau du sommet stratégique). Si nous replaçons ce changement dans l'ensemble des changements qui ont affecté l'entreprise, en nous référant à la définition de Freeman et Cameron¹⁵⁸, nous avons affaire à un processus de downsizing (volonté d'améliorer la performance organisationnelle, grâce à un meilleur contrôle des coûts, réduction de l'effectif, aménagement de l'organisation du travail). Cependant, avec l'intégration de la démarche compétence, le down-

¹⁵⁷ Pichault F, Nizet J-(2000)-*Les pratiques de gestion des ressources humaines*-Paris-Seuil

¹⁵⁸ Freeman S, Cameron K-(1993)-"Organizational Downsizing : A Convergence and Reorientation Framework"-*Organization Science*-Vol 4, n°1-cité dans Ferlicelli AM, Sire B-(1996)-*Performance et Ressources Humaines*-Paris-Economica

sizing est passé d'une approche simpliste de réduction des effectifs à une approche systématique à visée organisationnelle, ce qui tend à expliquer son succès¹⁵⁹

Les cadres de l'établissement se sont tenus à l'écart du réseau porteur du changement, et ont vécu ce changement comme une atteinte à leur pouvoir. Pourquoi n'ont-ils pas été concernés par la logique compétence? N'y a-t'il pas là une contradiction avec la volonté affichée de passage à une organisation plus processuelle? La direction bureaucratique est-elle compatible avec ce type d'organisation? Le départ du directeur du site, puis celui du RRH, seuls cadres porteurs du « 3i » et de sa logique ont peut-être amené un coup d'arrêt dans le cheminement de l'organisation vers une processualisation plus forte¹⁶⁰. Il sera néanmoins difficile de revenir sur le « 3i » car les salariés y sont attachés, ainsi que sur la modification des représentations qu'il a induites. Les pratiques mises en œuvre pour l'émergence et le développement du « 3i » (information, concertation, dialogue) ont participé à une dynamique nouvelle de structuration de la vie sociale, qu'il sera difficile d'arrêter. Là où la bureaucratie a échoué pendant des années, ne créant que tension et conflit, la mise en projet des salariés volontaires a réussi, qui plus est, en innovant. Les salariés qui ont participé au « 3i » ont ainsi eu une expérience positive de « task force »¹⁶¹ qu'ils n'ont pas oubliée. Quand les salariés sont interrogés sur ce qu'il ne faut pas changer, « le 3i », la liberté d'expression, la formation, les réunions d'information avec le personnel, la tolérance, la compréhension sont cités de manière récurrente. Entre le comportement bureaucratique de l'encadrement et du siège, et les aspirations exprimées par le personnel, il y a un antagonisme et une divergence, qui nourrissent un potentiel de changement !

Nous pouvons remarquer que la démarche mise en œuvre à ROC IdF fait référence à la compétence, mais qu'elle ne propose aucune définition explicite de la notion. Implicitement, le module de compétence renvoie à un rôle dans l'action collective, et à la capacité à tenir ce rôle, dans des circonstances partiellement déterminées. Cependant, nous ne savons pas ce qui fait la capacité à tenir ce rôle. L'entreprise n'en ressent pas le besoin, puisque la compétence trouve sa traduction dans des attentes définies de manière générale par le module de compétence : l'agent compétent est celui qui tient les rôles, prévus par son registre individuel de compétence, avec les effets attendus. Finalement, ce qui est au fondement de

¹⁵⁹ Meschi PX-(1996)-"La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation ?"-in Fericelli AM, Sire B-(1996)-*Performance et Ressources Humaines*-Paris-Economica

¹⁶⁰ Il est difficile de le savoir, car l'entreprise a fermé ses portes à tout contact motivé par le « 3i ».

sa compétence est dans la tête de celui qui l'évalue (son supérieur hiérarchique). Il dispose de marques sociales de performance, mais utilise des marques personnelles (implicites) de compétence. Que le supérieur hiérarchique soit remplacé et que le nouveau vienne avec d'autres attentes, et sa compétence risque d'être remise en cause, même si le jugement de performance reste identique (il peut avoir de bons résultats, mais être jugé moins compétent). Finalement, être compétent, ce serait pouvoir tenir son rôle selon une gamme qui puisse couvrir la variété des événements et la variété des attentes. La compétence est dans l'adaptativité aux événements (dont l'événement "changement de chef"), mais qu'est-ce qui permet l'adaptativité ? Le salarié est dans la situation de l'élève qui, pour une matière donnée, évolue de professeur en professeur, donc de méthode en méthode et d'attentes en attentes. Le bon élève est celui qui sait s'adapter au contenu (à transformer) et au contexte d'action. Mais qu'est-ce qui est au fondement de ce savoir ?

La compétence est finalement à envisager dans une triple interaction : avec les événements de contenu (réalité à transformer), avec les événements de contexte (interne et externe), qu'il faut voir venir et gérer¹⁶², et avec les juges de compétence et de performance, dont il faut intégrer les attentes.

La compétence est à envisager de manière systémique, au moins, à un triple niveau : celui des éléments (hommes et machines), celui des équipages ou des équipes (ensemble d'hommes et de machines), celui de l'entreprise. Comme la compétence des clients dépend de celle des fournisseurs, elle est même à envisager de manière écosystémique. La perspective compétence oblige à transcender les frontières de l'entreprise et à étendre l'horizon à son écosystème.

La démarche compétence nous rappelle que la source de la création de valeur est dans l'homme et plus précisément dans leur coopération, même si la machine est là pour décupler leur pouvoir de création de valeur. A l'origine de la démarche compétence, il y a la nécessité de produire de la valeur pour le client, en produisant un service qui réponde à ses attentes (valeur d'usage). Mais la finalité est de produire de la valeur pour l'actionnaire. La création de valeur est le produit d'une action collective pour laquelle chacun tient un rôle (ou plusieurs). Ce rôle renvoie à une capacité à intervenir sur le cours des événements

¹⁶¹ Nonaka I, Takeuchi H-(1997)-*La connaissance créatrice*-Bruxelles-De Boeck Université

¹⁶² Zarifian P-(1999)-"Productivité, logique de service et mutations du travail"-RFG nov-décembre

de manière adaptative et proactive, en vue de répondre aux attentes des clients et des actionnaires, conformément aux valeurs, règles, normes, pratiques cultivées par l'organisation. La compétence de l'entreprise est une émergence de la compétence des actants de l'entreprise et des modalités de leurs interactions (entre eux et avec les éléments de l'écosystème). La recherche de compétence pour l'entreprise fait naître une double aspiration : une aspiration à détenir des éléments de compétence adaptée aux besoins de compétence de l'entreprise et à pouvoir faire usage de cette compétence selon les besoins, une aspiration à agencer les interactions selon des modalités qui maximisent la valeur créée. Comme ces aspirations sont prises en charge par les dirigeants, la recherche de compétence alimente une aspiration à détenir des dirigeants qui ont la compétence pour avoir ces aspirations et vouloir y répondre. C'est à ce niveau que la démarche compétence de ROC IdF est inachevée : elle n'est pas appliquée à l'encadrement. Elle souffre en conséquence d'un dilemme non résolu : le dilemme entre la logique de débit et la logique de service¹⁶³. En effet, les instruments de gestion assurent la productivité quantitative (m2 par heures travaillées), et ignorent la productivité qualitative (complexité des produits et par-delà la qualité du service rendu au client). Les dirigeants semblent d'autre part avoir compris, par nécessité, qu'il faut "*gérer les personnes plutôt que les pratiques de travail*"¹⁶⁴, mais les personnes viennent avec des désirs, des intérêts et des enjeux, des représentations qui leur sont propres et qu'ils ne laissent pas dans leur voiture avant d'entrer dans l'entreprise. Gérer les ressources humaines, c'est admettre et gérer l'hétérogénéité¹⁶⁵. D'autre part, la logique compétence est une logique de construction de compétence, qui est une logique de long terme, difficilement compatible avec une vision qui privilégie l'homme comme un facteur de coût plutôt que comme un facteur de ressource, ce que confirme "*l'engrenage de la décision de la réduction des effectifs*"¹⁶⁶ dans lequel la direction se trouve placée.

La démarche compétence nous amène au carrefour des axes de gestion de l'entreprise : l'axe politique avec les priorités de création de valeur pour le client et pour l'actionnaire, l'axe stratégique fondamental avec la construction de la compétence de l'entreprise, qui renvoie à l'axe stratégie de construction de la compétence des éléments (stratégie de GRH, stratégie de gestion de la technologie), à l'axe stratégie d'organisation (agencement des

¹⁶³ Zarifian P-(1999)-"Productivité, logique de service et mutations du travail"-RFG nov-décembre

¹⁶⁴ Pfeffer J-(1999)-"Il faut gérer les personnes plutôt que les pratiques de travail"-RFG-nov-décembre

¹⁶⁵ Louart P-(1995)-Succès de l'intervention en GRH-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

interactions système/écosystème, hommes/machines, hommes/hommes), et à l'axe stratégie de direction de l'entreprise. La démarche compétence n'est pas qu'une problématique de gestion des ressources humaines, mais une problématique de gestion de l'entreprise (humaine), c'est-à-dire une problématique de gestion des interactions entre l'entreprise et son écosystème, et des interactions au sein de l'entreprise. Cette problématique inclut celle des compétences requises, de leur construction, de leur usage, donc de la valeur de cet usage (valeur d'usage et valeur d'échange). Comme l'usage de ces compétences est indissociable des hommes et des machines qui les développent, la problématique de la gestion des compétences renvoie à celle de la gestion des machines et des hommes. Ainsi dit, les hommes apparaissent gérés comme les machines, or les hommes se distinguent fondamentalement des machines par l'affectivité de leur compétence. La gestion des ressources humaines procède d'une perspective réifiante de l'homme, d'une perspective mécanique ou organique de l'organisation, d'une vision simple de la réalité. La complexité de la réalité incite à la penser dans cette complexité, et à envisager une gestion des interrelations et des interactions des hommes plutôt qu'une gestion des hommes ou des ressources humaines. Gérer la relation, c'est ce qui est au centre de la démarche d'Auchan.

¹⁶⁶ Beaujolin R-(1997)-Thèse de doctorat-citée par Hubler J et Schmidt G-(1999)-"Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France-Etats Unis

CAS 2 : AUCHAN, UNE GESTION TECHNIQUE ET IDEOLOGIQUE DES RELATIONS HUMAINES POUR UN PROGRES DE LA COMPETENCE DE L'ENTREPRISE

« L'interaction devient une relation elle-même interne-intériorisée-par exemple dans la relation d'apprentissage peu à peu résorbée dans la compétence acquise ; on peut ainsi jouer seul, jardiner seul, plus encore pratiquer seul une recherche, au laboratoire, en bibliothèque ou dans son bureau ; mais les règles constitutives de telles pratiques viennent de beaucoup plus loin que l'exécutant solitaire ; c'est de quelqu'un d'autre que la pratique d'une habileté, d'un métier, d'un jeu, d'un art, est apprise ; et l'apprentissage et l'entraînement reposent sur des traditions qui peuvent être transgressées, certes, mais qui doivent d'abord être assumées... »¹⁶⁷.

"L'émotion, l'affectivité et même nos attitudes et nos valeurs influencent notre façon d'appréhender la réalité- et notre façon de nous appréhender nous-mêmes"¹⁶⁸

"Nous habitons un monde interprété par d'autres où il nous faut prendre place... Les choses ne seraient pas ce qu'elles sont si le contexte et l'histoire ne les imprégnaient pas de sens... L'observation la plus naïve exige un savoir ordonné dans une théorie"¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Ricoeur P-(1990)-*Soi-même comme un autre*-Paris-Seuil

¹⁶⁸ Barth BM-(1993)-*Le savoir en construction*-Paris-Retz

¹⁶⁹ Cyrulnik B-(2000)-*Les nourritures affectives*-Paris-Odile Jacob

INTRODUCTION

Auchan est une enseigne de la grande distribution à dominante alimentaire, qui a été créée par la famille Mulliez à la fin des années 1960. Le 1^{er} hypermarché a été créé à Roncq, dans le Nord de la France, en 1967. Actuellement, l'enseigne est celle d'une entreprise multinationale de distribution, qui appartient à un groupe, AUSSPAR¹⁷⁰, dont la configuration est plutôt celle d'un conglomérat. L'étude a été menée exclusivement dans des établissements de l'enseigne Auchan, et particulièrement dans un établissement, celui d'Englos. Il est néanmoins possible de retrouver la logique « professionnalisme » sous d'autres formes dans d'autres enseignes du groupe Mulliez.

A ROC IdF, les attentes principales de la direction portent implicitement sur la capacité d'intervention des agents sur le cours des événements dans sa profondeur (efficacité dans le rôle, eu égard à des attentes), dans sa largeur (gamme de rôles qu'elle peut tenir), et marginalement dans son évolutivité (capacité à évoluer dans le temps). A Auchan, les dirigeants attendent de chaque salarié, non seulement qu'il soit compétent au sens implicite de ROC IdF (avec une attente plus marquée sur son évolutivité), mais également qu'il entretienne une relation d'engagement avec l'entreprise. Cette relation est à comprendre comme un ensemble de devoirs du salarié, en contrepartie desquels il acquiert des droits (partager le savoir, le pouvoir et l'avoir). L'un des devoirs fondamentaux est de développer son professionnalisme, c'est à dire non seulement de se montrer compétent dans la tenue de son rôle, mais également de faire preuve d'attachement à la tenue de ce rôle, de dévouement à l'égard du client, et d'engagement à l'égard de l'entreprise, par une adhésion à un système de valeurs qu'elle propose. La compétence est ainsi étendue à émotions, des sentiments, des attitudes, et des conduites. Le but est double : il s'agit de disposer de ressources humaines capables de créer le maximum de valeur pour le client et pour l'actionnaire (com-

¹⁷⁰ AUSSPAR regroupe 3 fédérations : Auchan, Surfaces Spécialisées, Agapes Restauration. La fédération des Surfaces Spécialisées comprend Alinéa, Boulanger, Decathlon, Kiabi, Leroy Merlin. La fédération Agapes Restauration regroupe Flunch, Pizza Paï, Amarine, Le petit Cuisinier.

pétence envisagée dans sa dimension réflexive et affective), et de créer un climat d'interaction très favorable à la productivité (le groupe doit procurer à ses membres des satisfactions, des émotions¹⁷¹, qui le rendent productif).

Nous envisageons cette logique « professionnalisme » comme une réponse à un contexte économique, qui exige un niveau de compétence élevé de la part des entreprises de ce secteur. Cependant, cette réponse a pris une coloration particulière en raison des caractéristiques du contexte familial.

Même si les salaires sont plus élevés que dans la plupart des entreprises du secteur¹⁷², la loyauté n'est pas achetée par de hauts salaires, ni même par les commodités diverses, dont les salariés peuvent bénéficier, mais recherchée par la culture d'un lien de communitarisation avec les salariés.

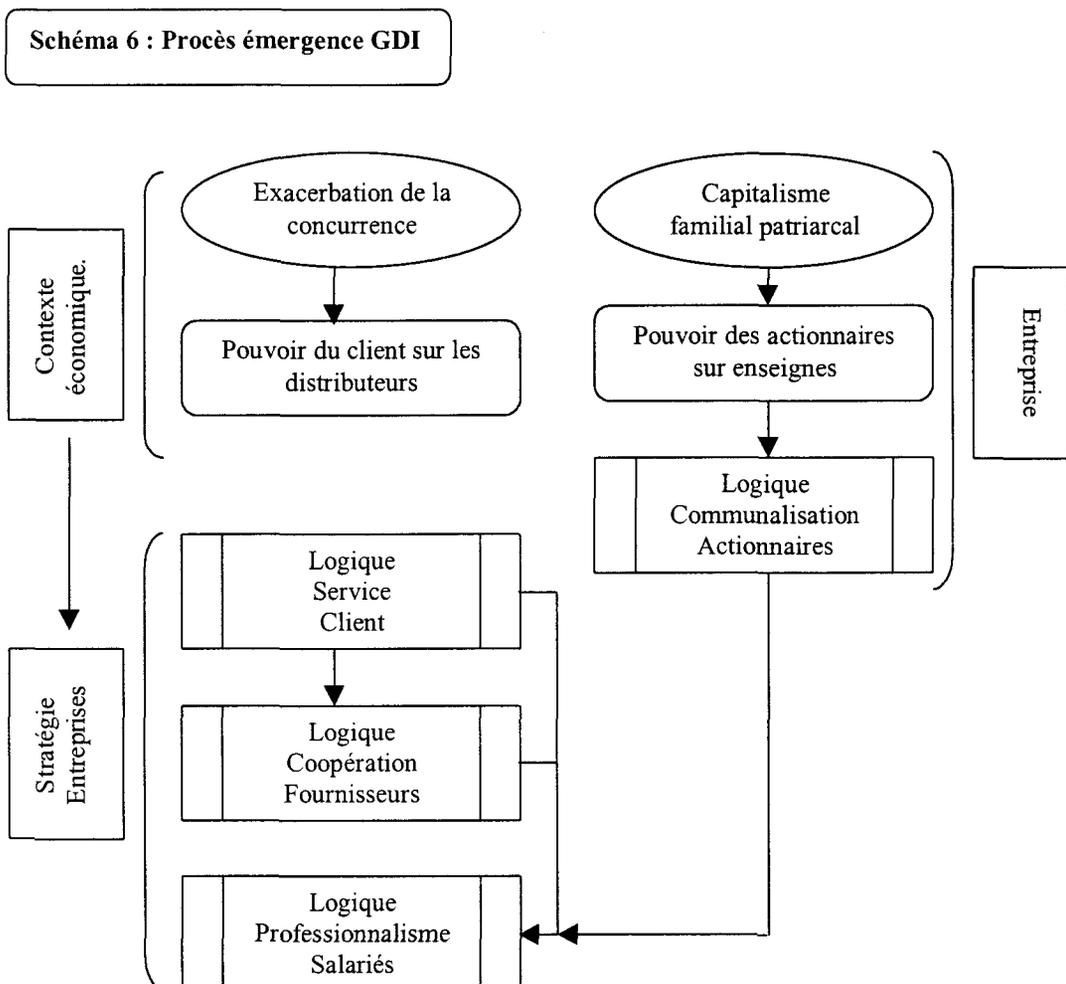
Techniquement, la gestion des ressources humaines s'appuie principalement sur un dispositif d'évaluation signifiant et régulateur, et une démarche de responsabilisation des acteurs grâce à une organisation en reconstruction, que nous rapprochons d'un modèle processuel.

¹⁷¹ Thévenet M-(1999)-"Le travail : que d'émotions !" -RFG nov-dec

¹⁷² Barret C-(1998)-« Flexibilité quantitative et développement de la compétence et de la loyauté de la main d'œuvre : paradoxes et solutions »-9^{ème} Congrès de l'AGRH

CHAPITRE 1 : LE PROFESSIONNALISME, PRODUIT D'UN CONTEXTE ECONOMIQUE ET FAMILIAL

La logique à l'œuvre dans la démarche de gestion des ressources humaines engagée par l'entreprise dès le début des années 80 est une réponse à la concurrence antagonique exacerbée qui a jalonné l'histoire de la grande distribution. Mais cette réponse a pris une coloration particulière, à Auchan, en raison d'un contexte familial éthiquement marqué.



1 EXACERBATION DE LA CONCURRENCE, POUVOIR DU CLIENT, REVOLUTION STRATEGIQUE

La compétition dans laquelle se trouvent engagées les enseignes de la grande distribution, depuis leur émergence, les a obligées à faire preuve d'un niveau élevé et toujours renouvelé de compétence, et surtout de rechercher de la compétence distinctive. Cependant, la période récente, caractérisée par la saturation des marchés, l'exacerbation de la concurrence et le zapping des clients a nécessité un renouvellement important de cette compétence. Ce renouvellement se manifeste par une gestion différente de la relation avec les clients, les fournisseurs, les salariés, et les actionnaires. Il est marqué par une volonté de resserrer les liens entretenus avec ces catégories d'intervenants. Les enseignes ont apporté des réponses spécifiques dans la gestion de la relation avec leurs salariés et leurs actionnaires, par contre il y a une communauté de réponse dans la gestion de la relation avec les clients et les fournisseurs. Nous présenterons ultérieurement la réponse spécifique apportée par Auchan dans la gestion de sa relation avec les salariés et les actionnaires.

1.1 EXACERBATION DE LA CONCURRENCE

Parlant de la guerre, Clausewitz disait « *il vaudrait mieux la comparer plutôt qu'à un art quelconque, au commerce, qui est aussi un conflit d'intérêts et d'activités humaines* ». Pratiquant le commerce, les acteurs de la distribution font souvent usage du langage de la guerre quand ils font référence à la concurrence, tant les conflits d'intérêts et les activités sont effectivement vécus avec pugnacité. La « guerre des prix » n'était qu'une stratégie parmi d'autres, moins visibles. La « guerre » a commencé dès les débuts de la grande distribution, mais ce fut une offensive menée par les commerçants traditionnels contre ces nouvelles formules de commerce, qui pratiquaient le discount, avec l'aval de l'Etat (circulaires Fontanet). Soutenus par certains fournisseurs, le mouvement des « petits commerçants » a amené l'Etat à légiférer pour maîtriser l'implantation des grandes surfaces commerciales (loi Royer, puis loi Raffarin). Cette action a été doublée d'une réaction économique aux pratiques de discount de la grande distribution par l'association du commerce traditionnel (commerce associé) afin de pouvoir rivaliser avec les « grandes surfaces » tant au niveau des prix que de la communication, tout en gardant l'avantage d'une force de vente traditionnelle. Le développement des grandes surfaces a aussi été réalisé au détriment des

magasins à succursales multiples, des grands magasins et des magasins populaires, mais leur réaction n'a pas été aussi vive.

Mais c'est surtout entre elles que les enseignes de la grande distribution sont les plus agressives. La guerre est une guerre pour le droit à l'implantation, puis pour le captage des revenus de la zone de chalandise, par un travail de positionnement dans la carte perceptuelle des prospects et clients de la zone. La priorité est de gagner des parts de marché et de consolider ce marché pour assurer un niveau toujours plus élevé de Chiffre d'affaires, mais aussi de vendre un volume toujours croissant pour réaliser le maximum d'économies d'échelle. Le travail est un travail de fond sur la gamme de produits offerts, les services, les prix, le merchandising, l'accueil, et la communication, mais c'est aussi la répétition de coups (surtout depuis la loi Galland), par des promotions renouvelées, par transformation d'événements civils en événements commerciaux, ou par la création d'événements auxquels l'enseigne adosse des campagnes de promotions. Une veille économique est pratiquée par chacun des protagonistes, par une mesure de ses propres résultats et de ceux des concurrents, globalement et par famille de produits, par fournisseur. Le comportement de fréquentation et d'achat des consommateurs est régulièrement étudié.

Le développement de la grande distribution spécialisée, l'arrivée des hard discounters, et des magasins d'usine, et récemment du commerce électronique, ont rendu la concurrence encore plus vive. Les entreprises de vente à distance (par correspondance) ont également réagi à l'évolution du tissu commercial et de la concurrence par un comportement plus agressif.

La concurrence a été surdéterminée par la tendance à la saturation du marché induite par le développement de l'offre et la tendance à la stagnation de la demande. Néanmoins, elle aurait pris une autre configuration si les géants de la distribution, notamment américains, n'avaient pu être maintenus à distance. Pour l'instant, la guerre pour les parts de marché se mène par croissance externe, compte tenu de la saturation du tissu commercial français, et par conquête de nouveaux marchés au-delà des frontières.

Cette compétition a établi un rapport de forces favorable aux clients, qui, de mieux en mieux informés, et mobiles, ont manifesté un comportement de zapping. Ce compor-

tement a obligé les enseignes à renouveler leur modèle d'intervention auprès des clients, afin de les fidéliser.

1.2 NOUVEAU MODELE D'INTERVENTION AUPRES DES CLIENTS : LE SERVICE

La grande distribution a construit son développement par une relation très active avec les consommateurs, mais cette relation était une relation de masse, plutôt déshumanisée, qui plaçait le client dans l'anonymat. Dès la phase de développement de cette formule de commerce, le marketing des distributeurs est devenu rapidement un mix très élaboré de stratégies portant sur les produits et les services, sur les prix, sur la distribution proprement dite (marchandisage au sens large), sur les méthodes de vente (principalement libre-service et vente assistée), et sur la communication. Mais ce marketing avait la masse des clients pour cible et il imposait son modèle de représentation et d'action aux clients, même s'il intégrait leurs habitudes et leur comportement d'achat. La finalité est de se positionner, c'est-à-dire d'occuper une position claire et forte dans la carte perceptuelle des membres de la population de la zone de chalandise, mais par des arguments comme le choix, la qualité, le prix, les promotions. Le positionnement est une construction (donc un processus soumis à des facteurs positifs et négatifs) permanente, même si la position finit par se stabiliser. Le maintien de la position demande une veille et un travail de régulation permanents (sur la gamme, sur les prix, sur le balisage, etc.). Actuellement, c'est à une restructuration de ce positionnement que nous assistons, par une gestion stratégique différente de la relation avec chaque client, qui consiste à resserrer le lien qu'il entretient avec l'enseigne, afin que ce lien prenne une dimension de fidélité.

Cet effort continue à porter sur les éléments traditionnels du mix, en particulier sur la gamme des biens et services proposés à la clientèle. L'offre de l'hypermarché est devenue très large : elle couvre une très grande partie de la palette des biens et services en usage dans la société, y compris des biens encadrés par une réglementation, comme la pharmacie et l'équipement optique des personnes. Ce qui a longtemps échappé à la grande distribution, comme la bijouterie, les produits bancaires et les communications téléphoniques, est désormais intégré à la gamme. Ce qu'elle ne couvre pas elle-même, elle le fait proposer par des boutiques en galerie marchande (brasserie, restaurant, journaux, tabac, jeux, pressing, etc.) ou d'autres entreprises dans le centre commercial (vente d'accessoires, pièces détachées, montage, et réparation automobile, vente de carburants,

billetterie, etc.). Simultanément, la distribution à dominante alimentaire pénètre progressivement non seulement le secteur de la distribution de produits, mais également celui de la prestation de services (communication, voyage et tourisme, restauration, services financiers, accessoires auto, montage et réparation, etc.). Les limites de l'innovation sont repoussées chaque jour (aujourd'hui, Casino, dans son enseigne « Géant » propose la vente « clés en main » de maisons à prix discounté, demain, avec la disparition très probable des contrats de concession en 2002, Carrefour et, probablement d'autres, distribueront des automobiles). L'activité financière, d'abord une activité de back office, passe progressivement en front office. Longtemps indirecte, parce que basée sur l'activité commerciale, l'activité financière devient de plus en plus directe, par les offres de crédits à la consommation, mais aussi par les placements financiers qu'elle propose.

Cet effort porte surtout sur un renouvellement de la conception de l'activité. Il ne s'agit plus de vendre des produits ou services au client, mais de le servir, de produire une solution à son problème, de répondre à ses attentes. Le but est de lui procurer des satisfactions, qu'il ait une expérience agréable de ses interactions avec l'enseigne, et finalement l'attache à l'enseigne. Les enseignes rivalisent sur les moyens d'y parvenir (information, conseil, accueil, disponibilité et serviabilité du personnel, réduction de l'attente aux caisses, aide en caisse, aide en parking, livraison à domicile, etc.). Le concept du moment est le « *retailment* », qui permet au client de concilier achat et amusement (retail and entertainment). Il s'agit de développer la convivialité et de supprimer le maximum de contraintes pour les clients¹⁷³. Ce renouvellement de l'offre des hypermarchés à dominante alimentaire est jugé d'autant plus nécessaire que les enseignes de distribution spécialisée se montrent parfois très offensives. Ainsi Etam, spécialiste en lingerie et en prêt à porter féminin en petit magasin de centre ville, crée à Paris, rue de Rivoli, un univers de 3500 m², dédié à la féminité (la cliente peut faire ses achats, se restaurer, se reposer, se faire coiffer, masser, regarder une exposition, confier ses enfants à des animateurs d'ateliers de jeux, etc.). Il s'agit de s'éloigner du « *commodity business* », de réintroduire l'affectivité dans l'acte d'achat, donc dans la relation distributeur-client (« *Vous ne viendrez plus chez nous par hasard* »¹⁷⁴). Cette stratégie répond non seulement à la priorité de fidélisation de la clientèle, mais également à la priorité de diversification des sources de CA et de profit, car la

¹⁷³ Pimont Christian, Président de Monoprix. La Tribune du 3 janvier 2000.

¹⁷⁴ Slogan de Total.

part relative de l'alimentaire dans le budget des ménages ne fait que baisser, tandis que d'autres postes (équipement de la personne, équipement de la maison, voyage, etc.) sont en forte croissance.

En fait, le but est de servir le client d'une manière qui compte dans sa représentation, et qui l'amène à réserver une grande partie de ses dépenses de consommation, de ses placements, de ses crédits, à l'enseigne. Ce qui importe est la valeur perçue. Il s'agit de produire une valeur perçue supérieure à celle des concurrents¹⁷⁵, en améliorant les éléments de l'offre qui ont un impact sur la valeur perçue, ou en corrigeant éventuellement les écarts de perception par de la communication¹⁷⁶. La finalité est d'enchanter le client, ce qui exige une mobilisation de tous les acteurs pour répondre à ses attentes¹⁷⁷, l'adaptation aux nouvelles exigences du client¹⁷⁸, et, de plus en plus, de créer une intimité-client¹⁷⁹. Le marketing différencié permet de fidéliser les gros clients (qui sont aussi les plus rentables)¹⁸⁰, tant chez les distributeurs que chez les fournisseurs : le marketing de masse n'est pas assez rentable (les budgets promotionnels sont absorbés pour une grande part par des clients actuels alors qu'il sont destinés à capter de nouveaux clients) et peut même avoir des effets pervers (sensibiliser le consommateur au prix et le désensibiliser à la marque). La production du service est donc complétée par un travail de communication local et national qui agit sur cette perception. C'est un travail de signification qui enrôle l'enseigne et ses magasins dans la production de la vie de chacun : avec Carrefour, il « *positive* », à Auchan, il trouve « *la vie, la vraie* », en achetant à Castorama, il rencontre un « *partenaire du bonheur* », etc. La relation prend ainsi une dimension idéologique et affective (« *clients, nous vous aimons !* »¹⁸¹).

Comme l'interface client est un élément essentiel dans le développement de relations durables, les entreprises investissent dans la formation et la responsabilisation des collaborateurs, qui sont en contact direct avec la clientèle. Cette action a peu d'effets si l'organisation n'évolue pas. L'entreprise et le client sont en relation par de multiples points de contact (marketing, vente, facturation, contrôle qualité, SAV, etc.), qui ne sont pas tou-

¹⁷⁵ Gale B-(1994)-*Managing Customer Value*-The Free Press

¹⁷⁶ AT&T serait ainsi parvenue selon Gale, grâce à une campagne publicitaire, à corriger la perception erronée qu'elle était 20 % plus chère que ses concurrents.

¹⁷⁷ Barabba V-(1995)-*Meeting of the minds*-Boston-Harvard Business School

¹⁷⁸ Rapp S et Collins T-(1994)-*Les A's du maximarketing*-Ediscience International

¹⁷⁹ Wiersema F-(1996)-*Customer Intimacy*-Editions Knowledge Exchange

¹⁸⁰ Ogilvy D-(1995)-*All Consumers are not Created Equal*-Editions Wiley

jours en cohérence dans une entreprise organisée et dirigée de manière traditionnelle. Cette fragmentation de la gestion de la relation client donne non seulement lieu à des incohérences, mais à des opportunités manquées, et à une réactivité insuffisante. La solution adoptée par certaines entreprises est d'intégrer toutes les fonctions relatives au client, de manière à obtenir un « *marketing simultané* »¹⁸², en enrôlant chacun dans la production du service au client, au sein d'une organisation centrée sur la production de ce service. Par cette démarche transversale (par rapport aux fonctions traditionnelles), l'activité de l'entreprise peut être concentrée sur les résultats qu'attendent les clients et non sur les objectifs internes des départements ou services, par une définition précise des responsabilités, l'évaluation de la satisfaction des clients, l'irrigation de l'organisation par l'information client (réactions, baromètres de satisfaction...), la production des améliorations nécessaires pour renforcer et resserrer la relation avec les clients.

Cette gestion de la relation client (GRC) s'inscrit dans un mouvement d'ensemble. Selon une étude d'Andersen Consulting et de l'Economist Intelligence Unit¹⁸³, menée en Amérique du Nord, en Europe et en Asie, auprès de 200 cadres dirigeants d'entreprise, 60 % des personnes interrogées estiment qu'aujourd'hui les deux facteurs influençant le plus leurs stratégies sont "*l'évolution des besoins et du profil des clients*" et "*la demande croissante en faveur d'une personnalisation des produits*". En conséquence, elles pensent modifier leur approche de la relation client au cours des quatre prochaines années (processus de traitement des commandes, de transferts d'information, de service avant et après vente, etc.) et adopter la Gestion de la Relation Client, discipline qui s'attache à conserver les clients les plus rentables au terme d'un processus en trois étapes : identification, séduction et fidélisation. « *Ces réponses laissent à penser que les entreprises amorcent un virage à 180° par rapport aux années 80. En effet, au cours des multiples cures d'austérité, rationalisations et autres restructurations menées pour faire grimper les performances financières et boursières, beaucoup d'entreprises ont perdu de vue leur véritable vecteur de croissance et de bénéfices : le client. Parallèlement, celui-ci est devenu plus complexe, plus imprévisible et plus exigeant, notamment en matière de personnalisation des produits et des services. En outre, l'intensification de la concurrence lui offre une liberté de choix*

¹⁸¹ Signature d'un hypermarché Auchan

¹⁸² Concept emprunté à Frank V. Cespedes-(1995)-*Concurrent Marketing*-Boston,Massachusetts-Harvard Business School Press

¹⁸³ Andersen Consulting-(1999)-« La Gestion de la Relation Client »-Dossier Internet-Site Les Echos-Novembre

accrue, qu'il n'hésite pas à mettre à profit »¹⁸⁴. De manière plus générale, la gestion de la relation client s'inscrit dans un mouvement encore plus vaste, le mouvement de l'économie, marqué par le développement des services. Par le pouvoir qu'elle exerce, la clientèle a modifié le sens de la production : il s'agit de produire désormais une réponse satisfaisante à ses désirs individuels ou collectifs, parce que le « *client devient capable de dicter ses désirs individuels ou collectifs* »¹⁸⁵. Produire, c'est s'acquitter de l'obligation de répondre aux désirs de la clientèle, autrement dit de la servir. La disjonction produits/services devient donc inopérante, car « *les produits ne sont que la représentation physique des services qu'ils fournissent* »¹⁸⁶.

Le client a l'expérience du service rendu par l'enseigne en magasin, mais la production de ce service dépend d'un réseau d'acteurs qui va au-delà de l'enseigne et exige la collaboration, l'enrôlement des fournisseurs. Cet enrôlement est difficilement compatible avec une relation dominée par la dimension antagonique de la relation de concurrence qu'ils entretiennent autour du partage de la valeur créée à l'occasion du processus de production, distribution, vente des marchandises. A ce niveau, les enseignes ont également dû renouveler leur compétence, pour instaurer un lien où la dimension « complémentarité » retrouve de la vigueur dans les représentations, les attitudes et les comportements.

1.3 NOUVEAU MODELE D'INTERACTION AVEC LES FOURNISSEURS : COOPERATION

La recherche de compétitivité, et en particulier de la compétitivité-prix, a longtemps induit des pratiques exclusivement axées sur la compétition avec les fournisseurs, ce qui a exacerbé la dimension antagonique de la relation. Cette compétition est loin d'avoir disparu, mais elle laisse peu à peu quelque place à des relations de coopération.

*« Industrie et grande distribution cultivent les rapports tendus, parfois explosifs... Ils ont en fait des stratégies radicalement opposées. Les industriels cherchent à vendre plus au meilleur prix. La grande distribution, elle, veut acheter le nécessaire au moindre coût pour revendre à bas prix »*¹⁸⁷. La stratégie est celle du « moulin à huile », outil au service du pressage à froid par plusieurs passages (droit d'entrée dans l'enseigne pour des

¹⁸⁴ Andersen Consulting-(1999)-« La gestion de la relation Client »-Dossier Internet-Site Les ECHOS-Novembre

¹⁸⁵ Quinn J-(1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod

¹⁸⁶ Quinn J-(1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod

¹⁸⁷ Sicot D. Vatimbella A-(1990)-*La distribution*-Paris-Syros Alternative

produits définis, parfois droit d'entrée dans chaque magasin de l'enseigne, nouveau droit d'entrée pour d'autres produits, négociation des prix et des quantités, négociation de l'emplacement dans le rayon, paiement d'un emplacement sur tract, d'une tête de gondole, etc.). En fait, les acteurs de la grande distribution se placent dans une perspective particulière, celle du service qu'ils rendent aux fournisseurs, au détriment de la perspective complémentaire, celle du service que leur rend le fournisseur. Sur courte période, ils permettent au fournisseur de vendre ses produits, donc de réaliser son chiffre d'affaires et, simultanément, son profit. Sur longue période, ils lui permettent d'élargir la notoriété de ses produits, d'augmenter le volume produit, donc de faire des économies d'échelle, et le contraignent à la rationalisation de la qualité de ses produits, de la fabrication, de la gestion des stocks, et finalement, sont un agent du développement de leur compétence, donc de leur compétitivité. En contrepartie du service rendu, c'est une partie de ce profit qu'ils réclament indirectement, par différentes voies, parfois ubuesques¹⁸⁸, tant l'imagination des acteurs peut être fertile. Les enseignes de la grande distribution servent effectivement de locomotive à bon nombre de producteurs, en raison de l'étendue de leur marché. En effet, elles ont acquis un pouvoir d'achat accru, donc un pouvoir accru à l'égard de nombreux fournisseurs, en raison de leur développement en France et en Europe d'abord, dans le monde, ensuite, mais aussi en raison du mouvement de concentration qui a marqué ce secteur (en France, rachat des Comptoirs Modernes, et plus récemment de Promodès par Carrefour, de Docks de France par Auchan, Alliance de Système U et Leclerc). Cependant, rares sont les distributeurs qui se lancent véritablement dans la production (quand ils se disent producteurs, ils sont en fait donneurs d'ordre à des fabricants) : ils n'en ont pas la compétence, ils ne veulent pas en assumer les risques et ne veulent surtout pas porter atteinte au taux auquel ils valorisent leur capital.

« *Les deux partenaires paraissent faits l'un pour l'autre* »¹⁸⁹ ; c'est plus qu'une apparence : producteurs et distributeurs sont intimement liés par la nécessité de distribuer les produits pour les producteurs, et par la nécessité d'une production de ces produits pour les distributeurs. Sauf à intégrer la distribution pour les uns ou la production pour les autres, ils unis par la chaîne des nécessités de l'activité économique. Dans la production du service au client, ils jouent un rôle complémentaire. Ils concourent (coopèrent) à la création

¹⁸⁸ Comme payer pour avoir le droit de rencontrer l'acheteur international ou la gestion centralisée des ristournes.

¹⁸⁹ Sicot D. Vatimbella A-(1990)-*La distribution*-Paris-Syros Alternative

de valeur, mais s'opposent dans le partage de la valeur ajoutée au cours du processus. Si cette dimension d'opposition a prévalu jusqu'alors, les nouvelles conditions de concurrence obligent les protagonistes à revoir leur modèle d'interaction afin de mettre l'accent sur la coopération. Le nouveau contexte les oblige à coopérer de manière compétitive (coopétition) au sein d'une « *profit chain* ».

« *Le contexte de saturation des marchés, d'intensification de la concurrence, et de volatilité du consommateur conduit à rechercher de nouvelles voies pour développer le chiffre d'affaires et le profit* »¹⁹⁰. Les voies choisies par les distributeurs pour développer le chiffre d'affaires et le profit sont principalement la réduction des coûts et la différenciation de l'offre, qui nécessitent une collaboration étroite avec les fournisseurs.

Le coût d'achat reste une variable d'action stratégique puisqu'il permet de poursuivre la compétition par les prix, d'une part, et d'autre part d'améliorer la marge nette et par conséquent le retour sur investissement. En témoignent les efforts réalisés pour centraliser les achats en interne et les alliances opérées pour renforcer le pouvoir des centrales d'achat. (Depuis le rapprochement de Carrefour et de Promodès, il reste, en France, 5 gros acheteurs : Carrefour-Promodès (26,6%), Leclerc-Système U (centrale Lucie, avec 22,7 %), Casino-Cora (centrale Opéra, avec 15,3%), Intermarché (13,8%), Auchan (12,6%)¹⁹¹. L'achat par centrale permet de gagner entre 0,5% et 2% sur les conditions de vente, or les achats représentent 80 % des coûts des distributeurs). Mais l'action sur cette variable n'est pas suffisante. Il est nécessaire d'utiliser d'autres marges de manœuvre disponibles et importantes sur les coûts d'exploitation (et en particulier sur le coût de la logistique).

Le renouvellement de l'offre procède du changement d'attitude de nombreux consommateurs, qui ne répondent plus de manière satisfaisante pour les distributeurs (donc pour les fournisseurs) au très coûteux marketing de masse. Le consommateur fréquente, en moyenne, 4 enseignes. Pour le capter et le garder, il est nécessaire de disposer d'une connaissance élaborée de son comportement, de son attitude et de sa représentation, et d'intervenir de manière pertinente. Ces interventions vont mieux à mettre en œuvre avec un réseau de fournisseurs fidèles, compétents, coopératifs et fiables. Le marketing simultané tend donc à s'étendre au-delà de la frontière de l'entreprise. Chacun dans son rôle, au

¹⁹⁰ Tordjman A-(1999)-« De la confrontation à la coopération »-Revue Française de Gestion-Juin-juillet-aout 1999

lieu de son action, est mis en perspective, par la GRH et par l'agencement des interactions, de produire de la valeur pour le client, afin de produire de la valeur pour les entreprises engagées dans le processus de production du service au client. Ce partenariat permet d'exploiter les synergies distributeur/fournisseurs, de développer la compétitivité des partenaires sur le long terme, dans un esprit de partage des connaissances, de la valeur ajoutée, mais aussi des risques

La capacité d'intervention du distributeur sur le cours des événements dépend de celle des producteurs avec lesquels il est en interrelation, en interaction. Les coûts du fournisseur se répercutent sur les coûts du distributeur, les produits défectueux du fournisseur sont des produits défectueux du distributeur, etc. C'est une nouvelle compétence collective qui est en émergence. En pratique, cette compétence collective distributeur/fournisseurs est mise en œuvre par le category management. « *Le category management, en partant du client, et en imposant au distributeur une démarche résolument multifonctionnelle, permet de retrouver des potentiels de développement et des réservoirs de productivité précédemment non exploités* »¹⁹². Le category management n'implique pas automatiquement la coopération entre distributeurs et fournisseurs, mais il la favorise : le distributeur peut trouver l'aide nécessaire à la définition et à la gestion des catégories, le fournisseur, ainsi sollicité, devient « *capitaine* » de catégorie, position plutôt avantageuse (connaissance plus fine du marché, identification plus aisée des potentiels de développement, pouvoir de prescription marketing plus fort)¹⁹³. Elle est aussi mise en œuvre pour produire les MDD (marques de distributeur) et opérer une rationalisation de la logistique nécessaire à l'approvisionnement par l'EDI¹⁹⁴, et par une maîtrise des conditions matérielles et financières de l'acheminement (conditionnement, emballage, palettisation, livraison) des marchandises.

A l'antagonisme entre marketing du producteur et marketing du distributeur tend à se substituer un trade-marketing, un marketing de coopération, un marketing convergent. Les problématiques particulières et opposées ont été traduites par une problématique commune : drainer le maximum des revenus des zones de chalandise pour les transformer en chiffre d'affaires et en marge nette. Fournisseurs et distributeurs tendent à faire cause

¹⁹¹ Cousteau L-(2000)-« Hypers et fournisseurs, tentative de conciliation »-Enjeux Les Echos-N°154

¹⁹² Waldman C-(1999)-« Efficacité et limites du category management »-Revue Française de Gestion-Juin-juillet-août 1999

¹⁹³ Waldman C-(1999)-« Efficacité et limites du category management »-Revue Française de Gestion-Juin-juillet-août 1999

commune en raison des caractéristiques nouvelles du contexte de leur action. Cette problématique commune a pris un nom, inventé par le Food Marketing Institute, l'ECR, pour Efficient Consumer Response. « *L'ECR ouvre une nouvelle voie aux relations industrie-commerce, qui obéiront désormais non plus à une logique d'achat mais à une logique de vente* »¹⁹⁵. Reste à régler le partage du profit. Il s'agit désormais, pour les acheteurs, non plus d'extorquer toute la marge du fournisseur, mais de « frayer »¹⁹⁶ un compromis dans une relation annoncée « gagnant-gagnant ». « *Si une solution est bonne pour moi, Procter, mais mauvaise pour mon client, le distributeur, cela prouve que nous ne sommes pas sur la bonne voie. Il faut avoir une éthique, la volonté de partager... Mais le trade marketing ne remplace pas la négociation* »¹⁹⁷. Néanmoins, la plupart des enseignes se demandent toujours si elles paient le « bon prix » au fournisseur. Il leur est difficile de produire la réponse, hormis quand elles opèrent des opérations de croissance externe, et ont ainsi accès aux prix obtenus par les enseignes absorbées ou alliées auprès de ces mêmes fournisseurs. Les surprises ne manquent pas ! La compétition est donc toujours bien active entre distributeurs et producteurs : « *les relations entre les industriels et les commerçants sont dominées, en particulier en France, par un esprit de méfiance, voire de défiance* »¹⁹⁸. Les relations n'oscillent pas entre deux pôles mais mêlent compétition et coopération : il s'agit d'une coopération dans la compétition ou d'une compétition dans la coopération. Pour échapper au joug des distributeurs, certains producteurs se sont lancés dans la distribution (Sony avec 100 Sony Centers en GB, Nike avec ses magasins aux USA).

Ce renouvellement du modèle d'intervention auprès des clients et auprès des fournisseurs n'a pas été sans effet sur la gestion des ressources humaines, donc sur la gestion de la relation avec les salariés, et sur les modalités d'agencement de leurs interactions, autrement dit, sur l'organisation. Nous n'avons pas étudié ce renouvellement en général, mais nous l'avons étudié en détail dans l'enseigne Auchan. Ce renouvellement dépend fortement du contexte d'émergence de l'enseigne et de son évolution. A Auchan, ce contexte est marqué

¹⁹⁴ Electronic Data Interchange

¹⁹⁵ Jacques de Pastors, Directeur Général de Genfa. Dans Gencod Information. Décembre 1994. Dans « De l'EDI à l'ECR, les nouvelles frontières du partenariat ». LSA n°1427.

¹⁹⁶ Formule utilisée par les conventionnalistes pour montrer que l'accord se construit dans la friction (frayer vient de frictiare en latin, qui signifiait frotter)

¹⁹⁷ Louis Claude Salomon, Directeur général des ventes de Procter France. « Le trade marketing : l'art de transformer des adversaires en complices ». LSA n°1322

¹⁹⁸ Tordjman A-(1999)-« De la confrontation à la coopération »-Revue Française de Gestion-Juin-juillet-août 1999

par l'origine et le développement familial de l'enseigne, et en particulier par la culture de la famille actionnaire et dirigeante.

2 UN CONTEXTE FAMILIAL ETHIQUEMENT MARQUE

La version « professionnaliste » de la logique « compétence » intègre une dimension axiologique que nous n'avons pas rencontrée, de manière explicite, dans d'autres entreprises qui mettent en œuvre une logique « compétence » (RCO, Sollac, Airsys, Peoplesoft, etc.). Compte tenu de l'importance que le Président Fondateur accorde à cette dimension, nous considérons qu'elle est fortement induite par les caractéristiques du contexte familial d'émergence et de développement de l'enseigne. L'enseigne Auchan n'est qu'une pièce particulière dans le puzzle des réalisations de la famille, c'est une création de la 3^{ème} génération. La plupart des entreprises actuelles de ce puzzle sont liées grâce à une association, dont la mission principale est de fidéliser les actionnaires, dont le nombre, par le jeu des générations, est devenu très important.

2.1 L'ENSEIGNE AUCHAN, PHENOMENE DE 3^{EME} GENERATION D'UNE FAMILLE CAPITALISTE

L'enseigne Auchan a été créée par Gérard Mulliez, petit-fils de L M et de M L, dont la fortune a été construite grâce à l'industrie textile, et en particulier l'industrie lainière, dès le début du 20^{ième} siècle. De ce couple sont nés 11 enfants, qui ont eux-mêmes donné naissance à la 3^{ème} génération de la famille. Né au début des années 1930, G M appartient à cette 3^{ème} génération. Héritière d'une compétence et d'un patrimoine, la deuxième génération a continué son activité dans l'industrie textile, avec une extension en Belgique, pays voisin. Néanmoins, dès 1931, X T, cousin par alliance¹⁹⁹ crée les « 3 Suisses », entreprise de vente par correspondance de laine à tricoter. Au début des années 1940, la famille fait une 2^{ème} expérience de la distribution avec la création de ce qui deviendra plus tard les magasins « Phildar », magasins de vente de laine à tricoter et de tricots. Après la 2^{ème} guerre mondiale, le virage est pris : tout en conservant l'activité industrielle, l'activité de distribution est développée par la création des magasins « Firmes » et la franchise d'autres magasins. En 1954, G M père avait déjà formé le projet d'un magasin « multiproduits », à implanter à Hazebrouck, sous l'enseigne Prisunic (appartenant au Printemps). Ce projet n'a

pas vu le jour en raison du refus du Printemps. C'est en 1960, qu'au cours d'un voyage aux Etats Unis, sur une invitation de l'entreprise de fabrication de caisses enregistreuses NCR, G M (le père) et deux autres membres de la famille, découvrent le « nouveau commerce ». Ils y ont entendu le discours de M Trujillo, chantre de nouvelles méthodes de commerce et en particulier du principe du discount « *un îlot de perte dans un océan de profit* » et de la condition *sine qua non* de la vente en hypermarché « *no parking, no business* ». Sur le conseil de son père, G M (le fils), qui avait décidé de quitter Phildar, dont il était salarié, est allé assister à un séminaire de Trujillo.

En 1961, soutenu par son père, et en association (50/50) avec le groupe lainier Segard (qui se retirera deux ans plus tard), G M fils crée le premier magasin de vente, sur le terrain et dans le bâtiment d'une filature Phildar, dans un quartier de Roubaix. Ce magasin a une surface de vente de 600 m². La stratégie consiste à vendre, à prix plus ou moins fortement démarqués, un assortiment de produits qui permet au client de trouver la majorité des produits dont il a besoin pour couvrir ses besoins ordinaires (l'assortiment est donc dominé par les produits alimentaires). Ce principe a été résumé par la formule « *tout sous le même toit* ». Ces produits sont mis à la disposition des acheteurs sur des meubles ou gondoles de 1,33m, à plusieurs niveaux (3 à 5 en général). Ces gondoles sont alignées pour former un « linéaire ». Ces linéaires sont disposés dans un local carré ou rectangulaire de manière à optimiser l'utilisation de la surface de vente, c'est-à-dire maximiser l'offre de produits tout en permettant la circulation de la clientèle et des engins de réapprovisionnement des linéaires. Ces linéaires sont regroupés en rayons selon le type de produits qu'ils présentent. La stratégie de vente est le libre-service, c'est-à-dire, qu'après avoir franchi le portillon, le client se sert librement dans le linéaire et accumule les produits dans un panier ou un chariot mis à sa disposition à cet effet à l'entrée du magasin ou sur le parking, et paie l'ensemble des produits à l'une des caisses de sortie. La surface de vente est complétée par une surface de stockage des produits, ce qui permet un approvisionnement des linéaires et empêche donc toute rupture de stock en linéaire. Le quartier est situé à la périphérie de Roubaix, mais le magasin n'est cependant pas destiné uniquement à la clientèle de ce quartier. En effet, la zone de chalandise prévue pour ce point de vente est l'ensemble de la ville, ainsi que les villes environnantes. Cette prévision s'appuie sur un phénomène nou-

¹⁹⁹ mais n'appartenant néanmoins pas à la famille M. Ce n'est qu'au début des années 1980, que la famille prendra une participation importante dans les 3 S.

veau, la pénétration de l'automobile dans de nombreuses couches de la société, et une stratégie de communication publicitaire de la part de l'entreprise. Pour permettre le stationnement des automobiles, le magasin est donc doté d'un parc de stationnement. 600 m² est une surface de vente importante à l'époque pour un point de vente à dominante alimentaire, mais cela reste comparable à la taille des « magasins populaires », implantés dans les grandes villes, depuis l'entre-deux-guerres, par les « Grands Magasins » (Uniprix par les Nouvelles Galeries, Prisunic par le Printemps, Monoprix par les Galeries Lafayette). Ces mêmes magasins populaires pratiquaient également la vente au détail d'un assortiment large et peu profond de biens de consommation courante, en libre-service ou en présélection, avec une stratégie de prix bas pour pénétrer le marché.

Pendant ce temps, les magasins Phildar ont continué leur implantation en France, mais également en Europe (Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, Hollande, Italie). La conquête des marchés étrangers a été lancée dès les années 1957-1958, et les exportations ont rapidement représenté 40 % du CA. La volonté de développement au-delà des frontières n'est donc pas nouvelle.

Le 1er hypermarché à l'enseigne « Auchan » a été créé à Roncq en 1968, mais ce n'est pas le 1er hypermarché en France. La formule a été initiée en France par Marcel Fournier (Société Carrefour) en 1963 à Sainte Geneviève des Bois dans la banlieue-sud de Paris. Par définition (convention française), l'hypermarché a une surface de vente supérieure à 2500 m², alors que la taille du supermarché est comprise entre 400 et 2500 m². Le succès de cette nouvelle formule a été immédiat et a entraîné la décision de doubler la surface de l'hypermarché de Roncq (6000 à 12000 m²). Cette création a été suivie rapidement par celles d'Englos (1969), Leers (1970), Saint Martin les Boulogne (1971), Petite Forêt et Noyelles Godault (1972), Louvroil (1973), Grande Synthe (1974). Au total, ce sont 8 hypermarchés qui ont donc été créés entre 1967 et 1974, soit un rythme moyen d'un hypermarché par an, entièrement autofinancés.

Dans les années qui ont suivi cette création, un hypermarché a été créé en moyenne par an, puis ce rythme a été accéléré. Fort de l'expérience d'Englos (achat de 120 ha pour une implantation future d'autres surfaces commerciales complémentaires ou concurrentes), le groupe Auchan a désormais pour politique d'implanter ses hypermarchés au sein de complexes commerciaux dont il a la maîtrise. Les surfaces complémentaires ou concu-

rentes sont dans la plupart des cas des enseignes créées ou reprises par des membres de la famille. Car les capitaux familiaux ont poursuivi leur pénétration dans la distribution sous différentes enseignes : Tapis Saint Maclou, Flunch, Holiday Inn²⁰⁰, Pimckie, Décathlon, Pickwick, Kiabi, Pizza Paï, Leroy Merlin, Pic Pain, Boulanger, Alinea, Kiloutou, Amarine. Le groupe Auchan n'est donc plus qu'un élément d'un groupe beaucoup plus vaste, qu'est le groupe Mulliez. Actuellement, le groupe Mulliez comprend 6 entreprises de grande distribution à dominante alimentaire ou spécialisées regroupées dans Ausspar²⁰¹ (Auchan International, Leroy Merlin, Boulanger, Décathlon, Kiabi, Agapes) et un groupe d'entreprises²⁰² dont l'activité est plus diverse (Pimkie Orsay, Tapis Saint Maclou, 3 Suisses International, Sonepar²⁰³, Phildar). Les capitaux sont donc majoritairement valorisés dans la distribution, et secondairement dans la production. Mais la pénétration ne s'est pas faite que dans le secteur de la distribution ; les capitaux ont simultanément pénétré le secteur financier par la création d'une activité d'intermédiation financière (Banque Accord). Alors que le groupe Auchan est uni par des liens financiers, politiques et stratégiques, et de contrôle, le groupe Mulliez n'existe qu'en raison de l'origine familiale des capitaux et d'un « gouvernement » par une Association Familiale Mulliez, qui regroupe l'ensemble des propriétaires de capitaux.

2.2 LA FIDELISATION DES ACTIONNAIRES, CONDITION DE LA PERENNITE DU CAPITALISME FAMILIAL

Dès la 2^{ème} génération, les frères Mulliez se rencontraient régulièrement (le Conseil des frères) et se concertaient pour la prise des décisions stratégiques dans leurs entreprises. Cependant, cette association de fait n'avait pas de consistance formelle. Avec la multiplication du nombre des actionnaires, le développement sur des bases informelles devenait fragile. La solution a été d'organiser plus formellement l'activité. C'est en 1953 que l'AFM (Association Famille Mulliez) a été créée avec une règle fondamentale « *tous dans tout* », pour assurer la solidarité et la fidélité des actionnaires familiaux dans la poursuite du développement. Les membres de la famille sont engagés dans une entreprise commune, dont le projet est de développer un patrimoine mis en commun, développement qui profite-

²⁰⁰ Cédés au groupe Accor en 1989

²⁰¹ Dirigé par Gérard Mulliez, actuellement président du conseil de surveillance

²⁰² Nommé groupe d'entreprises diversifiées dirigé par Gonzague Mulliez

²⁰³ Entreprise multinationale de vente de matériel électrique et électronique, de souche française (Groupe Coisne et Lambert), de même culture familiale, au sein duquel le groupe Mulliez est minoritaire.

ra au patrimoine de chacun. La stratégie est d'investir dans des entreprises que chacun crée avec plus ou moins d'aide de la part des autres, selon les opportunités, et selon sa compétence. Plus tard (années 1960), le fonctionnement sera rationalisé, la règle précisée, d'autres instances créées. Comme toute organisation humaine qui s'institutionnalise, elle est dirigée, elle est dotée d'actifs physiques, d'un système de gestion, elle fonctionne grâce à un collectif d'hommes salariés ou prestataires de services, et elle s'est progressivement structurée. Elle s'est forgée une identité (au sens d'ensemble de constantes (id/ens) par lesquelles on peut définir ce qu'elle est), et elle manifeste une culture, une culture familiale d'entreprise. La culture serait aux entreprises ce que le tambour est aux armées : elle coordonne les mouvements des individus qui constituent la société²⁰⁴. Par les valeurs qu'elle promeut, elle participe à la manière dont ses membres structurent leur représentation de la réalité, elle est actualisée par les pratiques en ce qu'elle est un corps de règles tacites ou d'objectifs fondamentaux, auxquels les membres se réfèrent pour conduire leur activité, de manière plus ou moins consciente. Elle est explicitée par un volet « éthique » du Règlement Intérieur. Un autre volet du Règlement Intérieur fournit les règles explicites de fonctionnement de l'association. Culture et règles explicites de fonctionnement contribuent à la constitution et à la régulation de l'organisation, fondée sur la solidarité des actionnaires familiaux et leur fidélité. Si la solidarité est constitutive de l'organisation et de sa permanence, la fidélité renforce le processus identitaire de l'organisation, mais présente également des avantages économiques et politiques. La fidélité des actionnaires est un thème récurrent de la littérature de gestion, parce qu'elle est un objectif pour bon nombre d'entreprises. Cette littérature présente la fidélité comme un levier clé de la rentabilité, et les actionnaires comme un des niveaux de développement de la fidélisation (avec les employés et les clients)²⁰⁵. L'argument principal avancé, concernant les actionnaires, c'est que les investisseurs, sur le long terme, réclament des taux de rentabilité moins élevés sur le court terme, car l'horizon de leurs attentes est éloigné, ils misent plus sur la valeur patrimoniale que sur les revenus de ce patrimoine. Les dirigeants des entreprises ont ainsi une marge de manœuvre confortable, notamment pour autofinancer la croissance ou emprunter (moins de dividendes à verser). Dans le cas des entreprises du groupe Mulliez, la fidélité des actionnaires familiaux a permis de répondre pleinement (sauf pour le rachat de DDF) à la priorité du financement par capitaux propres familiaux. Néanmoins, les rendements doi-

²⁰⁴ Kotter J, Heskett J-(1992)-*Corporate Culture And Performance*-New york-The Free Press

vent rester à un niveau suffisamment attractif, tant pour les actionnaires familiaux que pour les salariés actionnaires. Les résultats du groupe, et sa gestion, ont permis d'éviter le recours à des investisseurs qui n'appartiendraient pas, soit à la famille, soit au personnel. En d'autres termes, il s'agit d'éviter de modifier fondamentalement l'identité d'entreprise familiale. Le cercle reste ainsi fermé, tant au niveau du financement qu'au niveau du pouvoir. Comme l'un des axes stratégiques est la rétention de l'information sur les résultats de l'entreprise, cet axe peut être sauvegardé. Pour l'instant, le groupe a su rester protégé des appétits d'éventuels candidats à la prédation, notamment de géants comme Wal-Mart.

Comme la devise des dirigeants « *vivons heureux, vivons cachés* », il est difficile de pénétrer cette « entreprise familiale », donc de la connaître. Néanmoins, les éléments recueillis permettent de soutenir qu'au moins deux facteurs ont joué un rôle fondamental dans la fidélisation des actionnaires : les règles de fonctionnement de l'association et la culture développée au sein de l'association. Nous l'appelons culture familiale d'entreprise, parce que l'organisation est constituée par les membres de la famille, et qu'elle s'appuie fortement sur le lien familial, et en particulier sur le pouvoir de GM pour son pilotage et sa régulation.

L'AFM est, depuis le 13 décembre 1997, constituée sous la forme d'une société en commandite par actions à capital variable. Dans cette forme de société, société de personnes, la considération de la personne des associés est essentielle de la constitution. L'objet de l'AFM est la propriété et la gestion de la propriété du patrimoine familial et de son développement. L'association est familiale, et son caractère familial est solidement verrouillé par les statuts de l'association. « *La société a un caractère exclusivement familial et regroupe les descendants de Mr et Mme Louis Mulliez-Lestienne ou des sociétés familiales composées exclusivement entre des descendants de Mr et Mme Mulliez-Lestienne. Elle a donc un caractère intuitu personae et entend agréer au préalable tout nouvel actionnaire commanditaire* ». Toutes les actions sont nominatives. L'action de l'AFM est animée par un conseil de gérance (élu pour 4 ans), avec contrôle d'un conseil de surveillance (élu pour 4 ans) et avis d'un comité consultatif (nommé par le règlement intérieur). C'est le conseil de gérance qui admet de nouveaux actionnaires commanditaires et agréé les souscriptions nouvelles des anciens actionnaires commanditaires. Le conseil de gérance doit également

²⁰⁵ Reichheld F-(1996)-*L'effet loyauté*-Paris-Dunod

être sollicité pour toute cession d'actions et pour toute souscription d'actions nouvelles. En cas de divorce ou de séparation de corps et de biens d'un actionnaire commanditaire, seul l'actionnaire familial est réputé être actionnaire des actions. Il en va de même en cas de décès. Les titres reviennent alors à l'AFM, après évaluation et paiement, par une caisse de rachat. La gérance peut proposer l'exclusion d'actionnaires commanditaires à l'assemblée générale. Contrairement à ce que préconisait et a appliqué Gérard Mulliez père (ne plus être acteur dès 60 ans, mais devenir contrôleur, et prendre sa retraite à 65 ans, pour être conseiller), la limite d'âge (incontournable) pour les fonctions de gérant est fixée à 70 ans, tandis que celle de président est fixée à 65 ans. La limite d'âge pour un conseiller de surveillance est de 75 ans.

L'AFM est un rempart juridique contre l'éclatement du groupe, éclatement qu'ont vécu d'autres groupes familiaux comme Carrefour, Casino, La Redoute, Cora et bien d'autres encore. Mais le rempart juridique ne vaut que s'il est fondé par des règles et des principes partagés. Le principe fondamental qui régit les relations entre les actionnaires familiaux est le « *tous dans tout* ». Chacun est actionnaire de chaque entreprise de l'AFM dans la même proportion. Seule exception au principe, les actionnaires familiaux salariés dans une des entreprises, et qui, à ce titre, peuvent être actionnaires de leur entreprise. L'AFM est donc détentrice d'un portefeuille composé d'actions de l'ensemble des sociétés du groupe. Chaque actionnaire familial détient ainsi une part de ce portefeuille, qui le rend actionnaire de chacune des entreprises, sans possibilité d'arbitrage entre les sociétés, sans possibilité d'arbitrage sur le montant de sa participation dans chacune de ces sociétés. Chaque fois qu'il vend ou acquiert des actions, c'est une part de ce portefeuille qu'il aliène ou acquiert. Celui qui ne partage pas ce principe ne peut rester actionnaire de l'AFM, donc des entreprises du groupe. L'acceptation de ce principe passe par une confiance dans l'ensemble des entreprises, donc par une confiance dans leurs dirigeants et dans leur manière de diriger, et par des résultats financiers tangibles. Le lien avec les actionnaires doit être fort pour qu'ils soient fidèles et loyaux à l'AFM, c'est-à-dire pour qu'ils laissent leur capital dans les entreprises de l'association, même si la politique est de distribuer des dividendes faibles pour dégager une marge d'autofinancement qui autorise une croissance forte. La relation ne peut tenir que si elle est entretenue de manière symbolique, imaginaire, politique, et économique.

La relation symbolique est assurée par l'activité de l'association et l'implication de ses membres à cette activité, soit directement, soit indirectement par les informations qu'elle fait circuler. Les activités de l'association sont nombreuses et concernent les actionnaires et leur descendance. Les actionnaires sont régulièrement informés du développement de l'activité économique et de ses résultats, globalement et entreprise par entreprise. Ils sont informés de l'activité de l'association en tant que telle, des réflexions individuelles et collectives, et des décisions. Il s'agit là d'entretenir un sens pour chaque membre dans sa relation à l'association, un sens qui assure la permanence de l'association, et qui rappelle à chacun la contribution de l'association et des entreprises à son identité. L'association agit comme une instance de médiation des rapports des actionnaires au monde et en particulier au monde des entreprises du groupe. Par ses actions de formation auprès des jeunes, elle assure également un rôle pédagogique, donc de médiation dans leur rapport à la réalité.

La relation imaginaire est immanente, en raison de l'origine et du caractère familial de l'association, mais elle a néanmoins besoin de feed back réguliers. Les mythes participent à l'entretien de cette relation affective, en particulier le mythe des héros fondateurs de la 1^{ère} et de la 2^{ème} générations. Ce que nous entendons par mythe n'est pas une contre-vérité, une idée reçue. Le récit mythique prend le relais du discours rationnel pour convaincre, infléchir les volontés. Le mythe contient un indicible que ne peut énoncer le discours rationnel. « *Le mythe sera envisagé ici comme une forme de discours qui élève une prétention au sens et à la vérité* »²⁰⁶. « *Le mythe est un énoncé sur la société, ou sur un groupe social, et sur la place des humains en son sein. Il exprime des modèles de conduite, en même temps qu'il donne du sens à l'existence* »²⁰⁷. Le mythe dit comment quelque chose est né, en l'occurrence comment et par qui l'épopée familiale dans le monde des affaires a émergé : « *La mémoire de l'entreprise fournit l'occasion d'évoquer le caractère visionnaire et inspiré du ou des fondateurs* »²⁰⁸. Il a donc une fonction d'instauration : « *La plupart des mythes renvoient à un temps primordial auquel on se réfère sans cesse comme à la matrice des temps présents et qui ne fait que poser plus profondément le problème de la croyance aux faits merveilleux dont ils sont pleins* »²⁰⁹. Ces mythes sont véhiculés, pro-

²⁰⁶ Ricoeur P-(1998)-« Mythe. Interprétation philosophique »-Encyclopedia Universalis

²⁰⁷ Cabin P-(1993)-« Les mythes de l'entreprise »-Sciences Humaines-N°32

²⁰⁸ Cabin P-(1993)-« Les mythes de l'entreprise »-Sciences Humaines-N°32

²⁰⁹ Smith P(1998)-« Mythe. Approche ethnosociologique »-Encyclopedia Universalis

blement oralement, mais, de manière certaine, par les écrits que produit l'association et qui circulent au sein de la famille. Le mythe est fondateur du rite : « *C'est dans la mesure où le mythe institue la liaison du temps historique avec le temps primordial que la narration des origines prend valeur de paradigme pour le temps présent : voilà comment les choses ont été fondées à l'origine, et elles sont encore aujourd'hui de la même façon* »²¹⁰. Le rite répète, réactive le mythe. Apparemment, il est porteur du rite, mais c'est bien le mythe qui est revêtu rituellement, il est « *l'instruction permettant d'opérer le rite* »²¹¹. Les événements familiaux sont l'occasion de pratiques rituelles qui entretiennent ces mythes. D'autres événements, comme l'intronisation des jeunes dans l'association, sont l'opportunité de faire accéder les nouveaux venus à la culture de l'association, donc quelque part à la culture familiale, sur le mode symbolique, mais aussi sur le mode affectif. « *La liaison entre le temps historique et le temps primordial développe des affects propres* »²¹². Par l'acte du récit, il se rend contemporain des origines, par l'action rituelle, il réactive le sens de ce récit, ce qui provoque une réactivation émotionnelle et lui fait vivre l'événement « selon le mythe ». Au fond, il s'agit d'un véritable travail sur la culture familiale. Les faits et événements sont sélectionnés, réinterprétés, mis en scène par des spécialistes de la communication pour former des albums, les uns pour « initier » les membres de la nouvelle génération, les autres à titre commémoratif, par exemple. Cette mythologie des origines de l'épopée familiale dans la vie des affaires mêle un complexe de mythes, comme les mythes du couple fondateur, de la famille, du héros visionnaire et inspiré, du self-made-man.

La relation politique est aussi immanente, en raison du pouvoir des anciens, actualisé par le souvenir, quand ils sont décédés ou en inactivité, ou actualisé par leurs réflexions, propositions ou décisions, quand ils sont encore en vie, voire en activité. Mais cette immanence ne lui donne pas une force suffisante, elle doit être complétée par des principes et des valeurs, qui donnent une dimension axiologique ou éthique à la vie de l'association et des règles de fonctionnement, qui lui confèrent sa dimension politique. La dimension culturelle participe donc fortement à la relation politique. La relation politique entre l'association et ses membres passe par ceux qui sont aux commandes de l'association, et c'est donc d'abord une relation entre membres dirigeants et membres diri-

²¹⁰ Ricoeur P-(1998)-« Mythe, l'interprétation philosophique »-Encyclopedia Universalis

²¹¹ Ricoeur P-(1998)-« Mythe, l'interprétation philosophique »-Encyclopedia Universalis

²¹² Ricoeur P-(1998)-« Mythe, l'interprétation philosophique »-Encyclopedia Universalis

gés. Cette relation n'est pas sans tensions, ni remises en cause, comme dans toute organisation, mais cette relation a fait preuve de métastabilité jusqu'alors. D'où vient cette métastabilité ? D'une situation verrouillée ? D'une tendance au statu quo des actionnaires ? La plupart des gens, face à une décision, auraient une nette préférence pour ne rien changer à la situation actuelle et auraient donc du mal à imaginer d'autres solutions possibles, ou surestiment les difficultés liées au changement²¹³ Ou alors, les dirigeants exercent-ils un véritable leadership ? Le leadership, d'après une étude menée aux Etats Unis, en Europe occidentale et au Japon, sur 15 500 personnes²¹⁴, serait fondé sur 4 qualités fondamentales (dans l'ordre décroissant de fréquence de citation) : le leader est honnête (condition sine qua non, car sans la confiance, les autres qualités n'ont plus de valeur), visionnaire, enthousiaste, et compétent. Les dirigeants réuniraient-ils donc ces quatre qualités fondamentales ? En d'autres termes, ils feraient preuve du professionnalisme (compétence et qualités morales) qu'ils veulent contribuer à construire chez leurs collaborateurs, du haut en bas de la hiérarchie.

La relation économique des actionnaires à l'AFM est une relation financière, relation fondatrice du groupe, mais aussi préservatrice des incursions étrangères. La seule incursion durablement admise est celle des salariés, par l'intermédiaire de l'actionariat, mais elle reste minoritaire, et elle est parfaitement maîtrisée. Cette relation financière est entretenue de manière symbolique par la communication écrite, régulière, des résultats des différentes entreprises du groupe, notamment sur la valeur du patrimoine du groupe, et par voie de conséquence, sur la valeur du patrimoine de chacun, et par le versement des dividendes. C'est aussi une relation de travail : certains membres de la famille deviennent, grâce à leur initiative (ils fondent leur propre entreprise), ou par cooptation, dirigeants salariés d'une entreprise du groupe. La cooptation est conduite selon des règles qui traduisent une volonté de recruter des dirigeants aux qualités intellectuelles et morales qui conviennent.

Ces relations ne sont que des distinctions pour mieux appréhender la relation de l'entreprise, vue dans sa dimension la plus large, avec ses actionnaires. Elles interagissent pour atteindre la finalité : maintenir la fondation familiale du groupe Mulliez. Mais la fondation familiale du groupe passe par la performance de ses entreprises, et par voie de

²¹³ Hammond J, Keeney R, Raiffa H-(1999)-*Smart choices*-Boston-Harvard Business School

conséquence par la performance de ceux qui les constituent, les « *collaborateurs* », et de ceux qui les managent. Cette nécessité trouve sa traduction, à l'intérieur des entreprises, par les politiques et stratégies mises en œuvre, et en particulier, dans le domaine du management des « collaborateurs ». Dans ce domaine, politique et stratégie s'inscrivent dans un cadre de représentation, régi par un double paradigme : la fidélité de la clientèle par sa satisfaction, la satisfaction de la clientèle par la professionnalisation (compétence et loyauté) d'un noyau stable de « collaborateurs » fidèles. « *Avec ses collaborateurs, le leader doit chercher à construire une communauté. L'équipe qu'ils constituent ne peut exister et être performante que si elle partage une même vision et des valeurs communes* »²¹⁵.

²¹⁴ Kouzes J, Posner B-(1993)-*Credibility*-Editions Jossey-Bass

²¹⁵ Kouzes J, Posner B-(1993)-*Credibility*-Editions Jossey-Bass

3 LE PROFESSIONNALISME DES COLLABORATEURS, LA VOIE RETENUE POUR FIDELISER LE CLIENT

Les nouvelles conditions de concurrence (stabilisation de l'appareil commercial de grande distribution, offensive des hard-discounters, émergence de la distribution électronique, ralentissement de la croissance des revenus, comportement plus rationnel des clients, clientèle plus volage, etc.), le développement d'un courant de pensée managériale en faveur d'une stratégie de satisfaction et de fidélisation de la clientèle, ont amené l'enseigne à opter pour une stratégie qui va au-delà de la satisfaction et de la fidélisation de la clientèle : créer une intimité avec le client. Le registre de la relation change. Mais la mise en œuvre de cette stratégie implique les collaborateurs dans les magasins, et nécessite qu'ils jouent leur rôle d'une manière pertinente. Elle passe donc par une logique particulière de gestion des ressources humaines dont les piliers sont la compétence et l'engagement.

3.1 SATISFAIRE LE CLIENT POUR LE FIDELISER

Depuis le début des années 1990, de nombreux changements opérés au sein de l'entreprise visent à mobiliser les acteurs sur la satisfaction de la clientèle, et sur la production d'une relation de qualité avec le client. Les interactions du client avec son magasin doivent être source de satisfaction. Faire ses courses ne doit pas être une corvée, mais un plaisir, si possible un plaisir familial. Le but est de fidéliser le client. Ce raisonnement est fondé sur un rapport de détermination entre satisfaction, fidélité, et résultats de l'entreprise. Ce rapport peut être énoncé de la façon suivante : plus grande est la satisfaction du client, plus il accorde de la valeur à la prestation de l'entreprise, plus forte est la probabilité pour l'entreprise d'obtenir sa fidélité²¹⁶, ce qui se traduit par une augmentation des profits de l'entreprise. En effet, plus un client est fidèle à l'entreprise, plus il est rentable²¹⁷, parce qu'il coûte moins cher à prospecter, il augmente son volume d'achat, il coûte moins cher à servir, car il apprend à utiliser son fournisseur plus efficacement et le fournisseur connaît mieux ses besoins, et il accepte de payer plus cher le service qui lui est offert (des consommateurs fidèles seraient prêts à payer en moyenne 7 à 10 % plus cher que les autres²¹⁸). De plus, il recommande volontiers l'entreprise à d'autres clients potentiels, ce qui

²¹⁶ Heskett J, Sasser W, Schlesinger L-(1997)-*The service profit chain*-The free press

²¹⁷ Reichheld F-(1996)-*L'effet loyauté*-Paris-Dunod

²¹⁸ Ogilvy D-(1995)-*All Consumers Are Not Created Equal*-Wiley

permet de faire des économies sur les coûts de prospection. Cette thèse serait cependant à prendre avec précaution, car une étude sur un panel d'entreprises²¹⁹ a montré que seuls les clients très satisfaits sont fidèles (alors que le taux de satisfaction des clients était de 90 %, 65 % des clients avaient changé de fournisseurs au cours des 5 dernières années). De plus, certaines catégories socio professionnelles seraient plus fidèles que d'autres (infirmières et enseignants). Selon le principe que « *All consumers are not created Equal* »²²⁰, le marketing est de plus en plus différencié, dans la limite du possible et du rentable. Du service à la clientèle, masse plutôt indifférenciée, dont on attend un niveau global de chiffre d'affaires, l'enseigne est passée à un service de masse à chaque client, dont on attend un niveau de dépenses régulier, en hausse, l'utilisation de produits de paiement différé, de produits de placement et de crédit, d'achats de services divers (du développement photos, à l'achat de produits touristiques en passant par la réparation de biens d'équipement). Cette fidélisation est conditionnée par la satisfaction de chaque client, voire de son « *enchantement*²²¹ ».

Ce raisonnement peut être résumé par l'équation suivante :

Un client satisfait = Un client fidèle = Un client rentable

Pratique : Servir le client de manière à le satisfaire, au lieu de lui vendre des produits

La stratégie mise en œuvre est d'abord une stratégie de service : il s'agit de lui offrir plus de valeur, de développer l'usage que le client peut faire de l'enseigne, et de proposer un cadre de représentation de cet usage, pour que la valeur qu'il perçoit augmente. Cette stratégie s'appuie sur une connaissance de plus en plus élaborée et personnalisée de la clientèle, de ses habitudes d'achat, de son comportement d'achat, etc., grâce à l'intégration systématique de l'électronique dans la saisie et le traitement des informations, grâce à la diffusion de la carte Accord, et aux résultats produits par les panélistes. La gestion de l'offre se transforme en « *management de la valeur pour le client* »²²², management de plus en plus individualisé. La stratégie comporte donc une double dimension : une dimension technico-économique, et une dimension idéologique. L'une renvoie à ce qui est fait pour développer l'usage que peut faire le magasin de l'enseigne et en définir les conditions

²¹⁹ Reichheld F-(1996)-*L'effet loyauté*-Paris-Dunod

²²⁰ Ogilvy D-(1995)-*All Consumers Are Not Created Equal*-Editions Wiley

²²¹ Richard Whiteley. *La dynamique du client*. Maxima.1994

d'échange, l'autre pour agir sur la représentation que le client se fait de cet usage (valeur d'usage) et des conditions économiques de cet usage (valeur d'échange). Ces deux dimensions visent exercer un pouvoir sur chaque client, à l'amener à user des produits et services proposés par l'enseigne. La production idéologique est assurée par des messages en magasin et à l'extérieur, du type « *Auchan dans le cœur des clients... le client dans le cœur d'Auchan* ». « *La vie Auchan* », puis, « *La vie, la vraie, Auchan* », etc.

Créer de la valeur pour le client = Le servir d'une manière qui compte pour lui

Pratique : Développer l'usage qu'il peut faire de l'activité de l'enseigne (Prod. marketing)

+ Agir pour que le client valorise cet usage (Prod. idéologique)

Le travail de positionnement se fait désormais de manière plus profonde, il vise à créer un attachement du client à son magasin, à l'enseigne. L'emprise du magasin n'est plus seulement économique (elle est mesurée par un taux d'emprise qui est la part des dépenses commercialisables captée par le magasin), elle devient idéologique (elle tend à orienter sa manière de penser la réalité, elle lui propose des valeurs et une adhésion à ces valeurs) et psychique (elle prend appui sur ses angoisses et ses désirs). Il s'agit, pour l'enseigne, par une production idéologique adéquate, par des actions qui soutiennent et renforcent cette idéologie, de déplacer la valeur d'usage des magasins vers une relation plus profonde, une relation de communauté. La valeur d'usage du magasin se déplace ainsi du matériel vers l'immatériel. Au centre de cette stratégie, il y a la manière dont le client vit ses interactions avec son magasin et avec l'enseigne, c'est-à-dire l'expérience qu'il a de son magasin et de l'enseigne. Pour rendre cette expérience agréable, le magasin est « théâtralisé » (par une équipe qui a ce rôle). C'est une double compétence distinctive qui est ainsi mise en œuvre : une compétence idéologique relayée par une compétence de mise en scène. « *Dans un univers de surabondance de produits, de messages et de signes, l'apport de l'entreprise est en question* »²²³. Cet apport va au-delà de la mise à disposition de produits et de services en réponse à des besoins, de la mise en œuvre des moyens de la commodité du client, de l'expérience gratifiante pour le client. Il s'agit donc d'offrir plus

²²² Gale B-(1994)-Managing Customer Value-The Free Press

²²³ Baudry P-(1997)-« Les nouvelles techniques financières. Entreprises en quête de sens »-MTF l'AGEFI-n°90

aux clients : « *la nature de ce qui est vendu change. Beaucoup d'entreprises ne le savent pas encore. Leurs clients n'achètent pas ce qu'elles produisent, mais une appartenance ou une identité. Ils achètent ce qui est autour et qui vaut davantage que le produit lui-même, parce que cela donne un sens à leur achat, parce que cela leur donne du mieux-être.... L'entreprise recherche le « nous », les effets de réseau et de développement lié. Elle considère son inscription dans le champ social comme la condition de son efficacité économique à moyen terme et long terme. Elle s'engage dans des relations mutuellement profitables avec son environnement. L'affirmation de ses valeurs d'entreprise, diffusées à l'intérieur comme à l'extérieur, devient un élément déterminant de sa position concurrentielle et de sa perception par le marché de ses clients, de ses actionnaires, de son personnel* »²²⁴.

Effets sur le client : emprise idéologique + emprise psychique + emprise économique

Métaeffet : pouvoir (emprise)

La mise en œuvre de ces stratégies réclame des acteurs dont la compétence va au-delà de la capacité technique d'intervention. Il faut des acteurs, des « collaborateurs » engagés, attachés, loyaux et fidèles, capables de jouer le rôle que la mise en scène a prévu, en exprimant les émotions qui conviennent : "*les opérateurs doivent par leurs comportements exprimer des émotions dont on suppose l'effet sur l'acheteur ou le prospect. A ces émotions est associé un comportement : accueil chaleureux, écoute bienveillante, réconfort, etc.*"²²⁵.

3.2 PROFESSIONNALISER LES COLLABORATEURS POUR SATISFAIRE LE CLIENT

La production d'un service satisfaisant pour chaque client est certes une contribution collective des acteurs (marketing, achat, appro, SAV, approvisionnement, SAV, vente, encaissement, etc.). Mais ceux qui sont au contact de la clientèle sont les acteurs directs, immédiats de la relation avec chaque client. Ils sont les interprètes de la pièce écrite à l'intention des clients. De leur attitude et de leur comportement dépend largement l'expérience que le client a du magasin. Ainsi, Mr T, 27 ans, DUT commercialisation, ELS responsable du sous-rayon café (rayon épicerie, secteur Produits de Grande Consomma-

²²⁴ Baudry P-(1997)-« Les nouvelles techniques financières. Entreprises en quête de sens »-MTF l'AGEFI-n°90

²²⁵ Thévenet M-(1999)-"Le travail, que d'émotions"-Revue Française de Gestion-n°126

tion) a compris son rôle comme suit : « *moi, je suis épicier, spécialiste du café, c'est un commerce à part entière, c'est moi qu'on vient voir directement, c'est moi qui suis le plus à même de répondre à mes clients, parce que je suis à leur écoute, je sais ce qu'ils cherchent...* ». Il a complètement investi le rôle du commerçant spécialiste du café (ce à quoi il n'était pas prédestiné puisque, auparavant, il a vendu des maisons pour une agence immobilière, fait des enquêtes pour une entreprise de marketing). Et il est vraiment le spécialiste du café dans le magasin, tant pour ses collègues, que pour ses managers, que pour les clients, parce qu'il a acquis une solide culture du produit, grâce à un travail personnel d'investigation. Il parle de son activité avec passion : « *chez Auchan, je m'éclate, c'est un métier tellement vivant* ». Son discours manifeste les qualités morales et professionnelles d'un « pro ». D'emblée, il nous présente une vision du métier d'ELS qui en fait une profession à part entière, ravalant l'étiquette d'ELS à un statut générique qui ne rend pas compte de la richesse du rôle. Il ne néglige pas les effets restrictifs de la centralisation, mais valorise la marge de manœuvre dont il dispose, et la responsabilité, à l'égard du client, qui est attachée à son rôle. C'est fondamentalement le service qu'il rend au client (et les clients semblent lui en être reconnaissants) qui fait l'intérêt qu'il trouve à son métier. Il a la chance d'avoir pu souscrire un contrat de travail à durée indéterminée, donc d'avoir intégré le personnel d'Auchan, et surtout d'avoir bénéficié d'une formation universitaire. Tous ne sont pas dans la même situation. Mr C, 23 ans d'ancienneté, responsable du sous-rayon vins fins, initialement formé au métier de boulanger (qu'il a quitté pour raison d'allergie), est content de son sort, mais manifeste une attitude plus neutre : « *le client est roi, c'est normal, quand on va faire ses courses dans un magasin, on aime bien être bien servi* ». Il joue le même rôle depuis 20 ans (aux différences près induites par l'arrivée de l'informatique, et la commande automatique), et on ne lui a jamais demandé s'il a un projet de carrière. Il dit qu'il est motivé, mais ne peut en dire autant pour tous ceux qui sont embauchés en CDD, sur des emplois permanents, avec un faible espoir d'une embauche en CDI (la moitié des effectifs de l'équipe de l'après-midi pour son rayon). La catégorie des ELS tend à se développer de manière tripolaire : les jeunes recrues à formation universitaire (Bac + 2), à fort potentiel, destinés à avancer rapidement dans la filière et à passer dans la filière manageriale, les anciens formés sur le tas, souvent en fin de filière, mais ataqués dans leur parcours professionnel, et la masse des jeunes embauchés par contrat d'emploi à durée limitée (CDD, convention de stage, etc.). Cette dernière catégorie est

embauchée dans une logique de réduction des coûts, difficilement compatible avec une logique de construction de compétence²²⁶ en vue de créer de la valeur.

Satisfaire le client est une priorité marketing, qui ne peut avoir de succès que si l'entreprise y consacre les ressources nécessaires, et en particulier les ressources humaines. Les acteurs peuvent être créateurs de valeur pour le client, tout comme, par un comportement inadapté, ils peuvent en être destructeurs. La « *dynamique du client* » réclame que le client puisse trouver un interlocuteur quand il en a besoin, que chaque acteur, dans l'entreprise, produise une attitude et un comportement qui renvoient une image favorable à la création et à l'entretien d'un lien resserré et renforcé avec chaque client. Chacun doit être à l'écoute des clients, porter une attention particulière à la gestion de ses problèmes d'usager, apprendre à le connaître pour prendre en compte ses préférences, provoquer le dialogue pour l'inciter à avouer son mécontentement. Il s'agit de créer un climat de confiance, de sécurité et même plus, d'amour (« *clients, on vous aime !* »²²⁷). Le but est de produire une valeur perçue par le client supérieure à celle des concurrents, ce qui nécessite des acteurs compétents, motivés, dévoués, attachés à leur rôle : « *Notre ambition est que le client décide de venir chez Auchan parce qu'il sait qu'il y trouvera une vraie différence, une vraie réponse à ses besoins. Nous voulons faire d'Auchan non plus seulement une enseigne, mais une marque porteuse de valeurs et de différence* »²²⁸.

Ceux qui sont au contact de la clientèle en hypermarché sont les employés, les conseillers de vente, les hôtesses de caisse. Jusqu'à une période récente, ils n'avaient pas une fonction qui présentait les caractéristiques, en termes d'autonomie et de responsabilité, d'un métier, d'une profession. Ils exécutaient des tâches, selon des normes prescrites, de remplissage, de balisage, de nettoyage des rayons, d'inventaire, de commande, et éventuellement répondaient aux questions des clients. Il était donc nécessaire de transformer leur activité, leur formation, leur recrutement, leur évaluation, leur rémunération, leur carrière, afin qu'ils mettent en œuvre les comportements, et développent les qualités professionnelles et morales, nécessaires à la création de valeur pour le client et pour l'entreprise. Cela nécessite un double investissement : un investissement en ressources humaines, un

²²⁶ Pfeffer J-(1998)-*The human competence*-Boston, Massachusetts-Harvard Business School Press

²²⁷ Signature du magasin d'Englos

²²⁸ Cordelette F (directeur général d'Auchan)-Horizons- Dec 1999-

investissement organisationnel²²⁹. La priorité au développement du professionnalisme, et les stratégies qui la servent, manifestent l'investissement en ressources humaines. La priorité à l'autonomie et à la responsabilisation des acteurs²³⁰ par une réorganisation des rôles et des interactions manifeste l'investissement organisationnel. Cette évolution des pratiques témoigne d'une évolution du modèle de référence. Ce modèle fonde le succès de l'entreprise, son avantage concurrentiel, sur la compétence et l'engagement des personnes dans la tenue d'un rôle redéfini sur les bases de l'autonomie et de la responsabilité. L'exécution des tâches fait place à la tenue d'un rôle dans le processus de création de valeur pour le client et pour l'actionnaire. Les études sur la rentabilité des investissements en ressources humaines tendent à montrer que les entreprises qui investissent dans les ressources humaines se développent plus vite, ont une meilleure rentabilité, résistent mieux aux crises, sont difficiles à concurrencer. Bref, elles sont plus performantes que leurs concurrents²³¹. Il ne suffit pas d'avoir une bonne architecture stratégique, car, pour importante qu'elle soit, c'est sa réalisation par les personnes, qui lui donne toute son efficacité : "*successful organizations understand the importance of implementation, not just strategy, and, moreover, recognize the crucial role of their people in this process*"²³². Les ressources humaines seraient une source durable d'avantage concurrentiel. Cette thèse est de plus en plus répandue dans la littérature, notamment anglo-saxonne²³³ : plus les employés sont satisfaits et motivés, plus ils contribuent à la satisfaction des clients et rétroactivement, la satisfaction des clients contribue à entraîner la satisfaction des employés, en générant un sentiment de fierté du travail accompli.

Les principaux leviers de satisfaction seraient la sécurité de l'emploi, des salaires élevés, des équipes autonomes, et la formation²³⁴. A Auchan, nous situons les leviers à un double niveau : le niveau de la contribution et celui de la rétribution. Au niveau de la rétribution, l'entreprise agit par la sécurité de l'emploi, le niveau élevé des salaires, l'intéressement aux résultats, et par l'actionnariat des salariés. Au niveau de la contribution, elle intervient en organisant un contexte de gestion favorable au développement de la compé-

²²⁹ Etudié plus loin.

²³⁰ Mais subordonnée à d'autres priorités comme la réduction des coûts (achat, logistique, personnel, notamment)

²³¹ Pfeffer J-(1998)-*The human Equation*-Harvard Business School Press

²³² Pfeffer J-(1998)-*The human Equation*-Harvard Business School Press

²³³ Exemples : Heskett J, Sasser E, Schlesinger L-(1997)-*The service profit chain*-The Free Press, Slywotsky A, Morrison-(1977)-*The Profit Zone*-Editions Time Business

²³⁴ Pfeffer J-(1998)-*The human Equation*-Harvard Business School Press

tence, de l'autonomie et de la responsabilité, d'une part, et au développement de l'engagement des salariés dans la tenue de leur rôle, d'autre part.

Pour assurer la sécurité de l'emploi, l'entreprise se montre très sélective dans son recrutement et a misé sur la formation. Le marché de l'emploi lui permet de disposer d'un nombre élevé de candidats. Les compétences et comportements recherchés sont définis de manière précise. Les recruteurs s'assurent que la personnalité du candidat recruté est compatible avec la culture de l'entreprise, même au niveau des stagiaires écoles : *« n'entre pas à Auchan qui veut, on ne prend pas n'importe qui comme stagiaire, par exemple, il faut que ses attentes soient conformes à ce que l'entreprise attend elle-même d'un stagiaire, on partage ici une culture forte que beaucoup n'accepteraient pas »*²³⁵. Le fonctionnement du marché de l'emploi permet, après une présélection, de confirmer que le candidat a les qualités professionnelles et morales compatibles avec les rôles qu'il peut être amené à jouer (le candidat doit être « évolutif ») : les candidats sont d'abord recrutés comme stagiaires écoles, en contrat étudiant, en contrat à durée déterminée, puis font leur période d'essai comme stagiaire entreprise. Ensuite, le système de gestion du développement individuel permet un feed-back régulier sur les performances ainsi que sur les qualités professionnelles et morales de chaque collaborateur. L'entreprise limite donc le risque de devoir licencier des collaborateurs qui n'auraient pas le niveau de professionnalisme attendu. Le développement de l'enseigne en France, en Europe et maintenant hors d'Europe a permis jusqu'alors d'offrir aux employés la possibilité de faire des projets de parcours professionnels et de les réaliser quand ils ont le « profil » attendu. Autrement dit, le marché interne de l'emploi a été très ouvert jusqu'à maintenant. La formation est une priorité à Auchan, et tous les employés font l'objet d'actions de formation réalisées par l'EFBE (Ecole de Formation de Base à l'Excellence). Pendant les 3 premiers mois de présence, l'employé bénéficie d'une formation basique de 17 h, puis de 33 h de perfectionnement pendant les 33 mois qui suivent, et d'une formation à « l'excellence » de 72 h après 36 mois. Au cours de ces sessions de formation, l'employé apprend les règles, comportements de sécurité et de prévention santé (10 h), les notions et techniques nécessaires à la tenue de ses rôles (stocks, démarque inconnue, inventaire, marge, accueil, techniques de vente, pour une durée de 22 h), ainsi que l'utilisation des outils (transpalette manuel et motorisé, scanner, pendant 6 h). La formation comprend également un travail

²³⁵ Témoignage d'un acteur, extrait du Journal d'un étudiant en formation en alternance.

d'intériorisation de la vision et du projet de l'enseigne (25 h), et de sensibilisation à la position d'actionnaire (10 h). Enfin, les employés confirmés sont formés à l'animation, à la formation et à la mission de maître d'apprentissage (42 h).

Nous avons peu d'informations sur le niveau des rémunérations effectives dans l'enseigne, mais, Tremblay et Sire²³⁶ font état d'écarts de 30 à 80 % par rapport à la moyenne du marché, selon les emplois. Nous savons, par nos étudiants, que les rémunérations offertes aux chefs de rayon et chefs de secteur sont attractives, notamment par rapport aux rémunérations offertes dans la grande distribution spécialisée, et, par nos entretiens, que les employés ne sont pas mécontents de leur rémunération. Néanmoins, il semblerait que les rémunérations soient inférieures à celles qui sont versées par Carrefour, l'enseigne-leader. Le dispositif mis en place pour le partage de l'avoir (une des valeurs de l'enseigne) semble avoir les effets attendus, en particulier par la plus-value potentielle réalisée grâce aux placements de l'épargne salariale dans le fonds commun de placement, principalement investi dans l'entreprise.

Condition d'efficacité de la stratégie : Mise en œuvre par des personnes compétentes, engagées (contribution) et satisfaites (rétribution).

Contribution des personnes : Logique compétence et d'engagement ou logique professionnalisme

Rétribution des personnes : Sécurité de l'emploi, Rémunération élevée, Intéressement et Actionnariat

Nous ne traiterons de la rétribution des personnes que dans sa relation avec la logique "professionnalisme", compte tenu de notre objet.

3.3 PROFESSIONNALISME : COMPETENCE ET ENGAGEMENT

Nous avons dit, en introduction générale, que, du professionnel, sont attendus non seulement un niveau de compétence dans l'exercice de son métier, qui lui permet de flirter avec l'excellence, mais aussi une conduite de son action, qui manifeste un engagement fondé sur des valeurs partagées. Il n'a pas prêté serment de manière explicite, il n'appartient pas à un ordre professionnel strictement et explicitement régi (comme l'ordre

²³⁶ Tremblay M, Sire B-(1999)-« Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? »-Revue Française de Gestion n°126 citant Baret C-(1998)-« Flexibilité quantitative et développement des compétences et de la loyauté de la main d'œuvre : paradoxes et solutions »-Actes du 9^{ème} congrès de l'AGRH, Versailles Saint Quentin.

des médecins, des avocats, etc.). Cependant, explicitement, il adhère aux valeurs de son entreprise et s'y conduit selon les normes en vigueur. Plus encore, on attend de lui qu'il tienne son rôle avec engagement (internalisation des raisons de son action), dévouement (au client et à l'entreprise), et attachement (passion pour son métier, attitude et comportement favorable à l'entreprise). Ce sont les marques de la loyauté de sa relation avec l'entreprise. En contrepartie de ces devoirs, il a le droit de bénéficier de pouvoir, de savoir, et d'avoir, que ceux qui les détiennent, consentent à partager. Faire l'apprentissage d'un métier dans l'enseigne, ce n'est pas seulement acquérir la compétence nécessaire pour tenir un rôle, c'est également entrer dans une communauté guidée par une vision, un projet, des valeurs, une culture. La dimension socio-politique de la GRH est donc forte ; elle est une priorité du fondateur, et fait donc l'objet d'une démarche consciente et volontaire. C'est ce qui, fondamentalement, différencie la démarche "compétence" Auchan de la démarche ROC IdF et de bien d'autres entreprises. Cela ne signifie pas que la dimension socio-politique n'existe pas à ROC IdF, mais qu'elle ne fait pas l'objet d'une démarche stratégique, délibérée. L'hypothèse sous-jacente à l'une est qu'il suffit de l'ordre, de la commande, de la prescription, d'une part, et de la rémunération et de l'intéressement, d'autre part, pour obtenir les comportements attendus (ROC IdF). L'hypothèse de l'autre est que ces stimuli ne suffisent pas, il faut leur conjuguer la communication d'un sens pour l'action, parce que le projet de l'entreprise "*ne peut exister que porté par un acteur, individuel ou collectif, qui s'efforce de faire advenir un futur souhaité*"²³⁷.

Vision, projet et valeurs communes sont rassemblées dans un document largement et intensément communiqué : « *La vision Auchan. Les principes Ethiques* ». Il renouvelle et complète à la fois le « *Projet d'entreprise* ». Ces documents sont eux-mêmes relayés par d'autres comme les journaux d'entreprise « *Horizons* », « *Auchan News* », « *Valauchan* ». Tous ces documents, nous les considérons comme le produit d'investissements de forme²³⁸ d'une idéologie à impulser, à faire partager, c'est-à-dire d'un système de représentations, d'une grille de lecture de la réalité. Sauf à partager la vision totalitaire d'une idéologie unique, une idéologie est un parti pris parmi les discours cohérents qu'il est possible de tenir sur la réalité. Une idéologie intègre donc des modèles de lecture ou théories, mais aussi des croyances, des idéaux et fait référence à des valeurs. Elle complète l'arsenal du manage-

²³⁷ Koenig G-(1996)-*Management stratégique*-Paris-Nathan

²³⁸ Selon la terminologie des sociologues de l'innovation ou de la traduction (Callon et Latour)

ment stratégique en ce qu'elle vise à "*faciliter la construction de situations favorables*"²³⁹ à la création de valeur, et non pas à manipuler les consciences.

Professionnalisme = Tenue de son rôle dans l'action collective avec les effets attendus + Internalisation des raisons de son action + Dévouement au client et à l'entreprise + Sentiment d'attachement à son rôle et à l'entreprise.

La gestion du professionnalisme des collaborateurs n'a pas qu'une dimension idéologique, elle a aussi une dimension technique et une dimension organisationnelle. La pièce maîtresse de la dimension technique est l'évaluation du professionnalisme (compétence et engagement), tandis que celle de la dimension organisationnelle est l'autonomisation/responsabilisation.

²³⁹ Koenig G-(1996)-*Management stratégique*-Paris-Nathan

CHAPITRE 2 « COMMUNALISER » LA RELATION DE TRAVAIL POUR UNE PLUS GRANDE CREATION DE VALEUR

En raison de sa démarche consciente et délibérée de production idéologique, Auchan est à rapprocher du modèle de l'entreprise hypermoderne, développé par Pagès et alii. La relation, que le Président Fondateur souhaite voir entretenir par les salariés avec leur entreprise, est une relation de communalisation de type familial. C'est dans cette perspective que la vie quotidienne est mise en scène, et que tend à se développer une religion d'entreprise.

1 AUCHAN, ENTREPRISE HYPERMODERNE

L'entreprise Auchan est à rapprocher du modèle de l'entreprise hypermoderne²⁴⁰, caractérisée, notamment, par sa production idéologique et son emprise psychologique sur les salariés.

1.1. L'ENTREPRISE HYPERMODERNE, LIEU DE PRODUCTION DE SENS ET DE VALEUR ET D'EMPRISE PSYCHOLOGIQUE

Contrairement à l'entreprise capitaliste classique, où on y travaille simplement pour gagner sa vie, l'organisation de l'entreprise hypermoderne se développe « *comme lieu autonome d'une production idéologique, d'une religion d'entreprise, articulée à toutes les pratiques de l'entreprise et les légitimant* ». Comme telle, « *elle ambitionne et dans une large mesure réussit, à devenir un lieu de production du sens et de la valeur* ». D'autre part, par l'emprise qu'exerce l'organisation au niveau inconscient, qui fonctionne « *comme machine à plaisir et machine à angoisse* », « *l'individu tend à investir l'organisation, son idéologie et ses règles, le travail qu'elle lui procure, et la reproduit ainsi de façon plus sûre et en même temps plus souple et plus adaptée que s'il était l'objet d'une contrainte directe* ». Cependant, ce ne sont plus des personnes (chefs, formateurs, etc.) que

²⁴⁰ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF

l'inconscient investit, mais l'organisation. « *C'est l'organisation elle-même, ses règles, ses principes, ses opportunités, ses menaces, qui structurent sa vie, le font trembler, espérer, et jouir* ». Alors que dans l'entreprise classique, l'organisation, peu développée, restait une abstraction, tandis que les chefs étaient le lieu des projections inconscientes, dans l'entreprise hypermoderne, « *les chefs ne sont que les servants et les interprètes, eux-mêmes soumis à la divinité* ». Inconsciemment, l'organisation est associée à une image féminine : le ressort de son action est plus l'amour qu'elle offre ou qu'elle retire, que la coercition et l'interdiction. En contrepartie de la liberté que lui offre l'organisation, s'il adhère à ses règles et à sa philosophie, l'acteur en est dépendant par l'amour qu'il en attend, et la crainte qu'il a de le perdre, demande et crainte, constamment entretenues par l'organisation.

1.2 CONDITION DU TRAVAIL A AUCHAN : ADHESION A UNE LOGIQUE SOCIALE D'ACTION

Travailler à Auchan requiert l'adhésion à une logique fondamentale d'action : il est nécessaire de s'engager, par ses actes, dans une logique d'action fondée par le sens et les valeurs indiquées par l'organisation. Le gouvernement de l'entreprise n'est pas réalisé par des ordres, mais par un système complexe de valeurs, de principes, qui agissent comme des métarègles, permettant aux règles de ne pas être figées, mais au contraire de naître, changer, disparaître, ou de ne pas exister au gré des nécessités. Exercer le pouvoir consiste à délimiter des champs décisionnels, à métacadrer les représentations de la réalité, de manière à métaorienter les décisions. Le contrôle est alors réalisé par un nombre limité d'éléments clés directement dérivés du taux de profit, selon les niveaux auxquels on s'adresse (Direction Pays, Direction Région, Magasin). Les principes fonctionnent comme les règles d'un jeu, auxquelles les acteurs sont « *soumis librement* »²⁴¹. Si bon nombre de ces principes sont édictés par le projet d'entreprise, et ses interprétations écrites par la Direction Générale, d'autres sont implicites. Par exemple, le principe de croissance du CA et de la marge n'est pas explicite, mais il est actualisé chaque jour par les objectifs que doivent se donner les chefs de rayon, les chefs de secteur, les directeurs de magasin : ils doivent être supérieurs à « l'historique », c'est-à-dire aux réalisations de la même semaine ou du même mois de l'année précédente. Ce principe va de soi. Ces principes sont intériorisés

²⁴¹ Joule RV, Beauvois JL-(1999)-*La soumission librement consentie*-Paris-Puf

et normalisent le comportement des acteurs. Même la loi n'a parfois pas la puissance nécessaire pour déloger le principe, comme en témoigne l'application du temps de travail pour les employés et les chefs de rayon. Ne pas arriver avant l'heure, et ne pas partir après l'heure, peut amener l'acteur à faire l'objet de remarques non pas de son supérieur hiérarchique, mais de ses pairs ou de ses collaborateurs. La méthode consiste alors à pointer à la bonne heure, au départ, comme à l'arrivée, afin que n'apparaisse aucun surtemps. L'autonomie est donc contrôlée à un double niveau : celui du groupe de travail, celui du management.

1.3 PRODUCTION ET MAINTENANCE DE L'ADHESION PAR UN TRAVAIL IDEOLOGIQUE

Mais l'adhésion à des valeurs, à des principes, à un sens, donc à une logique d'action, ne se décrète pas. C'est une auto-socio-re-production. La logique d'action prend un sens qui s'enracine dans la représentation que l'acteur a de la réalité (auto-production), qui, elle-même, puise sa sève dans des constructions sociales de la réalité (socio-production). Cependant, les pratiques de l'acteur et des autres acteurs rétroagissent sur la représentation, comme des feed-backs qui renforcent ou altèrent cette représentation et cette adhésion tendancielle. L'adhésion n'est pas irréversible, mais elle l'est moins quand le terrain personnel dont elle émerge est propice à cette adhésion (partage des valeurs, profil psychologique, notamment). Elle nécessite néanmoins un travail permanent de sécurisation par un rappel des valeurs et des principes, par une veille sur les pratiques (dans leur conformité aux valeurs). Les déviations sont parfois fortement sanctionnées (ex : le vol de l'entreprise, même d'une très faible valeur marchande, l'insulte d'un client).

La communication occupe une place importante dans ce travail idéologique. La communication vers les acteurs est une communication de masse et/ou une communication directe ou individualisée. Les médias sont pluriels (documents écrits, affiches, documents vidéo). Les messages sont de qualité professionnelle : l'idée qu'il faut faire retenir, la manière de la dire, sont travaillées. Ces messages sont émis de manière à ce que l'audience corresponde à toute la population ciblée (taux de pénétration de 100 %), que les occasions de voir et les occasions d'entendre soient nombreuses (donc la répétition la plus élevée possible), et finalement que la pénétration mémorielle soit la plus forte possible. Il reste ensuite à travailler pour que les messages transforment les représentations, les attitudes et

les comportements. L'action idéologique doit alors être relayée par d'autres ressorts (politique, économique, psychologique, principalement). Les principaux messages sont répétés dans les documents individuels à vocation informative (Ex : plaquette de présentation de la méthode d'évaluation des salariés), et sont rappelés, chaque fois que l'occasion se présente, aux employés, par le personnel d'encadrement, ou par le personnel de formation. Le projet d'entreprise tient une place primordiale dans la stratégie de communication, il véhicule les principales valeurs qui doivent guider les décisions et les actions de chacun. Les occasions de voir et d'entendre le contenu du projet sont multipliées, de manière à ce que le taux de mémorisation soit élevé. Les supports de communication sont multiples, variés et de qualité professionnelle. Il suffit de lire « *Horizons* », « *le magazine des collaborateurs d'Auchan Hypermarchés France* » pour être convaincu de la puissance de communication de l'entreprise et de sa puissance de production idéologique. « *Auchan International* » et la télévision interne offrent d'autres rendez-vous aux collaborateurs pour s'informer des réalisations et prouesses en tous genres de l'entreprise et de son personnel.

La production d'idéologie de l'entreprise est très forte, elle est tellement efficace, que les étudiants en stage sont très rapidement « culturellement » intégrés et véhiculent les messages de l'enseigne de manière involontaire. L'idéologie est parfois définie comme un système de représentations, d'attitudes, dont se serviraient les détenteurs du pouvoir, de manière machiavélique, pour créer une sorte d'illusion entre ce que l'homme fait et ce qu'il croit faire. L'idéologie renvoie en fait à un phénomène plus complexe. « *L'idéologie est une pensée qui croit se développer librement, alors que, sans que le penseur s'en rende compte, elle reflète les faits sociaux et économiques qui pèsent sur lui* »²⁴². Ce n'est donc pas un système parfaitement cohérent et monolithique, mais « *un bricolage d'éléments disparates résultant d'influences variées, héritages de périodes différentes* »²⁴³. L'idéologie offre une interprétation du réel relativement cohérente avec les pratiques sociales et fournit une conception du monde conforme aux aspirations. L'idéologie Auchan répond à des attentes profondes des salariés, notamment à leur besoin de croire.

²⁴² Lercher A-(1985)-Les mots de la philosophie-Belin

²⁴³ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF-

1.4 EMPRISE IDEOLOGIQUE, EMPRISE PSYCHIQUE

La dimension idéologique est simultanément une dimension psychique. C'est au niveau inconscient que s'exerce l'emprise, par l'établissement d'un rapport intime entre l'organisation et l'inconscient. Le salarié fait partie de l'entreprise, comme l'entreprise fait partie de sa vie. L'organisation est objet d'amour et d'identification, source de plaisir, mais simultanément elle est source d'angoisse, parce qu'il dépend d'elle dans son existence matérielle et dans son identité. La très grande majorité des acteurs que nous avons rencontrés, employés, chefs de rayon, chefs de secteur, se sont déclarés heureux de travailler dans l'enseigne, tout en manifestant leur angoisse de ne pas réaliser les objectifs. Ils sont heureux parce qu'ils sont en challenge permanent, challenge collectif avec d'autres rayons/secteurs du magasin, le même rayon/secteur d'autres magasins, challenge avec eux-mêmes, challenges renouvelés chaque jour par les objectifs à réaliser. C'est le plaisir de l'excitation permanente à tester sa puissance de faire, sa compétence, et sa puissance de vouloir, sa volonté ; finalement de tester ses limites. Ce qui est source de plaisir, est, de manière duale, source d'angoisse : l'angoisse de ne pas réaliser les objectifs. La domination des objectifs assure la médiation du pouvoir des dirigeants, servants de l'organisation. A l'impérialisme des chefs s'est substitué celui de l'organisation via les objectifs. L'intégration des nouvelles technologies, et en particulier de l'informatique, a été une condition de l'exercice de ce mode de pouvoir. La réalisation des objectifs hante la vie de chacun depuis que les réalisations sont connues quasiment en temps réel. Jusqu'à une période récente, la crainte n'était pas de perdre son job, car le recrutement est très rigoureux, l'erreur marginale, le travail d'une complexité réduite. La crainte est de décevoir, de ne pas être à la hauteur. Si nous nous référons au modèle proposé par les auteurs de « *l'emprise de l'organisation* »²⁴⁴, l'acteur se sent faible : « *l'individu est isolé car la politique de l'organisation est axée toute entière vers l'individuation des problèmes et l'évitement des réactions collectives* ». Dans un premier moment, face à l'organisation toute puissante, il nourrit un sentiment de faiblesse « *image d'un Moi petit et faible* », il « *éprouve de fortes angoisses de destruction et de fortes pulsions agressives* » contre l'organisation. Dans un deuxième moment, il « *se défend contre son angoisse et son agressivité en développant un désir agressif de toute puissance, et en projetant son désir de toute-puissance sur l'organisation, à laquelle il s'identifie* ». Il construit ainsi un Idéal du moi grandiose, qui

occulte l'image du Moi petit et faible, et qui s'identifie à l'organisation. L'angoisse est ainsi refoulée, constituant une menace pour l'équilibre psychique. « *L'agressivité dirigée vers l'organisation est canalisée vers l'extérieur (clients, concurrents, Etat, famille, etc.) et vers le sujet lui-même : il doit éliminer l'image de son Moi faible, il doit se vaincre, se mettre à l'épreuve sans cesse* ». A ces deux moments, (faiblesse de l'individu, angoisse de destruction, pulsions agressives, et projection/identification), se combine l'introjection²⁴⁵ de l'organisation par l'individu. C'est par l'intermédiaire d'une organisation imaginaire, qui envahit la psyché, que le sujet réalise ses échanges avec l'organisation réelle. « *Le système psychologique ainsi décrit est conflictuel. Il est fondé sur une opposition permanente entre la recherche d'un plaisir agressif et une angoisse de mort refoulée* ».

2 LA RELATION SOUHAITEE : UNE COMMUNALISATION DE TYPE FAMILIAL

La relation de travail voulue par le Président Fondateur, relayée par la Direction Générale, est fondue dans un tissu de relations d'un type qui tend plus vers la communalisation que vers la sociation. Le modèle de communalisation est celui de la famille. Ce sentiment d'appartenance à la famille Auchan est entretenu par des rites.

2.1 LA COMMUNALISATION : UN LIEN FONDE SUR DES RELATIONS AFFECTIVES

« *Nous appelons communalisation une relation sociale lorsque, et tant que, la disposition de l'activité sociale se fonde sur le sentiment subjectif d'appartenir à une même communauté. Nous appelons sociation une relation sociale lorsque, et en tant que, la disposition de l'activité sociale se fonde sur un compromis d'intérêts motivé rationnellement (en valeur ou en finalité) ou sur une coordination d'intérêts motivée de la même manière* »²⁴⁶.

La sociation relève de l'entente rationnelle par engagement mutuel et l'activité sociétisée s'oriente de façon rationnelle en valeur, en vertu de la « *croyance en son propre caractère obligatoire* », ou en finalité, « *par anticipation de la loyauté du partenaire* ». Les types les plus purs de sociation sont l'échange, l'association à « *but déterminé* » pour me-

²⁴⁴ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF

²⁴⁵ Par introjection, il faut entendre « un processus inconscient par lequel des éléments du monde extérieur deviennent partie intégrante de la psyché tout en restant inconscients, et par conséquent sans pouvoir être complètement assimilés, ni que soient travaillés les conflits auxquels ils donnent naissance ». Pagès et alii.

²⁴⁶ Weber M.-(1922)-rééd.1995-*Economie et société*-Paris-Plon-

ner une activité continue instituée en vue de poursuivre les intérêts matériels de ses membres, et l'association à base de convictions en vue de servir une cause, donc avec une « *motivation rationnelle en valeur* ». Le contrat de travail relève d'une relation de sociation dont le modèle est plutôt l'échange, c'est-à-dire une relation basée sur un compromis entre des intérêts dialectiquement unis (opposition et complémentarité).

La communalisation se fonde plutôt sur des relations affectives émotionnelles, le type le plus pur étant la famille, selon Weber. C'est plutôt de ce modèle que se rapproche la relation entretenue à Auchan entre les salariés et leur entreprise. La référence à la famille est d'ailleurs présente en permanence dans l'ordre idéologique qui domine à Auchan.

2.2 LE SENTIMENT DEVELOPPE : L'APPARTENANCE A UNE FAMILLE AUCHAN

La communalisation, nous l'avons vu, vise d'abord l'actionnariat-fondateur. Là, de fait, il s'agit bien de la famille, mais d'une famille à la fois très élargie (plus de 350 actionnaires) et exclusive (elle ne concerne que les actionnaires). Peu de familles, à la 3^{ème} génération, peuvent se prévaloir d'un tel tissu de relations. Les liens financiers n'y sont pas étrangers, et l'institutionnalisation par l'Association Familiale Mulliez, non plus. Elle vise ensuite les salariés par une double stratégie : le discours et les pratiques. A cet égard, la pratique de l'actionnariat des salariés n'est pas neutre, même si elle présente également des intérêts économiques. C'est une volonté de GM, approuvée par l'AFM en 1974. Dès 1976, les cadres ont accès au capital d'Auchan, et en 1977, le fonds commun de placement de Valauchan est créé et ouvert au personnel des entreprises (Le FCP est composé à près de 80 % de titres de la holding Auchan). Le capital annoncé est de 530 millions de F ; le personnel en possède près de 15 %. Le mythe de la famille est fréquemment actualisé par des discours tel que « *Tu sais, Auchan est une grande famille* » pour expliquer une pluralité de phénomènes (ex : on licencie très peu à Auchan, sauf pour faute grave, comme le vol, c'est-à-dire défaillance morale !). Elle l'est aussi par la proximité des managers de tout rang avec les collaborateurs : « *le dialogue est possible avec la hiérarchie, mais il y a respect de la hiérarchie* »²⁴⁷. A Auchan, tout le monde se tutoie, du haut en bas de la hiérarchie : c'est la règle. Quand il vient dans un magasin, ce qui n'est pas rare, GM, lui-même, manifeste

²⁴⁷ Extrait d'entretien

une distance avec le personnel, qu'ils vivent comme une proximité, parce qu'il leur serre la main, il leur parle, il les tutoie, etc.

Il résulte, de ces discours et de ces pratiques, un sentiment, chez bon nombre de salariés, d'appartenance à la communauté familiale des actionnaires élargie aux salariés, à une famille Auchan. Interrogé par un étudiant sur les raisons de la référence à la famille, un employé répond : *« Je pense que la notion de famille chez Auchan existe parce que c'est au départ une entreprise familiale. L'origine, c'est pas des actionnaires inconnus X ou Y qui détiennent un capital. Ce sont bien des gens connus de tous, qu'on voit. Moi, mon PDG, je le vois, je lui serre la main. Gérard Mulliez, je le vois, je lui serre la main, c'est quand même quelque chose d'extraordinaire. Celui qui détient une action de Carrefour, il n'est jamais allé serrer la main de son PDG. Donc, ça, c'est une notion importante de rapprochement. La deuxième notion, c'est quand même que celui qui détient le capital de la société, bon c'est quand même la famille Mulliez, trois générations jusqu'à ce jour, mais aussi les salariés ! Bon, quelque part tu as l'impression de faire partie du club, d'ailleurs tu fais partie du club. Donc, là encore, tu vois, ça se rapproche de cette notion de famille. La troisième chose qui fait... c'est à mon avis la valeur de la reconnaissance de l'être humain et une deuxième valeur qui est importante à mes yeux, qui est celle de la transparence. Quand on ne va pas bien chez Auchan, on a le droit de le dire, quand on va bien aussi. Donc, là, moi ce que j'ai envie de dire, c'est que le rapprochement de liens qu'on peut avoir... ouvrir son cœur, on peut le faire chez Auchan sans représailles, ça c'est important, c'est un savoir-être.²⁴⁸*

Quand le fondateur était PDG, l'image du « père » était partout présente. Sa photographie apparaissait dans de nombreux documents de présentation de l'entreprise, il intervenait par ses écrits à l'intérieur et à l'extérieur (ouvrages qu'il commentait), et surtout son discours était actualisé par le discours des acteurs. Par exemple, *« et de toutes façons à Auchan, tout le monde le sait, on partage tout, tu bosses tous les jours pour toi mais aussi pour ton collègue dans le rayon d'en face. On met tout en commun et on récolte toujours tous les mêmes primes »²⁴⁹*. Les valeurs et les règles qu'il a émises sont en fait actualisées

²⁴⁸ Vandecasteele A-(1997)-*Les rituels dans le management de l'entreprise Auchan*-Mémoire de Maîtrise-Université de Lille II

²⁴⁹ Propos saisi par un étudiant et couché sur son Journal

par le « dire social » et le « faire social »²⁵⁰. Une étudiante en stage dans un des hypermarchés, rapporte dans son mémoire, qu'en réponse à une question sur la manière dont les managers procèdent pour renforcer l'implication des salariés, elle a entendu « *faire confiance, former, informer, écouter, responsabiliser* », écho fidèle de la charte éthique et culturelle de la société vis à vis des collaborateurs²⁵¹. Le père est aussi présent par la relation de père à enfant distillée dans le « dire » du Président Fondateur. « *Le projet de l'entreprise Auchan se résume à une triple volonté : mieux satisfaire le client, faire grandir les Femmes et les Hommes de l'entreprise, être rentable et partager les fruits du travail* ». Il y a là une métaphore riche de sens : comme l'enfant dans sa famille, sous la protection du père, le « *collaborateur* », s'il a la volonté « *d'entreprendre et de gagner* » va pouvoir « *grandir* » en toute sécurité. Comme dans la famille traditionnelle, le père dicte les valeurs à respecter, le sens de la vie, et les moyens d'aller dans ce sens. Comme dans la famille, le père partage. Ici, il partage le savoir, le pouvoir et l'avoir. Le partage du savoir est fait par la formation et l'information, le partage du pouvoir par l'initiative et la responsabilité. Le partage de l'avoir (« *les fruits du travail* ») par la prime de progrès, la participation légale et l'actionnariat. Cette famille est néanmoins un peu spéciale, car tous ne travaillent pas, et ce sont ceux qui ne travaillent pas (les actionnaires familiaux) qui reçoivent le plus à l'occasion du partage ! D'après le calcul des experts, la valeur d'Auchan a doublé sur les 5 dernières années. Comme les actionnaires familiaux possèdent 85 % du capital, les « fruits du travail » leur reviennent au moins dans la même proportion.

Famille et entreprise s'interpénètrent : « *plus l'esprit d'Economie se développe à l'intérieur de l'entreprise, comme à l'intérieur de nos familles, mieux nous préparons l'avenir de nos entreprises et la sécurité de nos familles* »²⁵². Cette interpénétration connaît néanmoins certaines limites : homme et femme d'un même ménage ne peuvent travailler dans le même magasin, ce qui pose problème quand une relation naît au sein d'un même magasin. Dans cet univers familial, l'un des rêves de Gérard Mulliez est « *que nos clients deviennent nos amis plutôt que simplement nos clients* »²⁵³. Nous y voyons là le signe d'une volonté de communalisation élargie à l'ensemble des « fidèles » de l'enseigne.

²⁵⁰ Terminologie de Cornélius Castoriadis

²⁵¹ « La vision Auchan, les principes éthiques »

²⁵² Discours de Gérard Mulliez. Assemblée Valauchan du 13 mai 1998. Rapporté par le Journal des Actionnaires du Groupe Auchan : ValAuchan-n°103

²⁵³ Discours de Gérard Mulliez. Assemblée Valauchan du 13 mai 1998. Rapporté par le Journal des Actionnaires du Groupe Auchan : Val Auchan-n°103-p12

2.3 UN SENTIMENT D'APPARTENANCE ENTRETENU PAR DES RITES

Les rites participent à entretenir et développer le sentiment d'appartenance à une communauté de type « familial ». « *L'entreprise n'échappe pas à la logique de la ritualisation... : elle est une communauté d'individus qui n'a pas seulement besoin de dégager des bénéfiques. Il faut également que les gens puissent cohabiter et travailler ensemble, alors qu'ils ont des intérêts divergents et d'autres sphères de motivation. Le rite est un élément constitutif du système de croyances, de normes et d'adhésion qui permet au groupe de coopérer* »²⁵⁴.

Les pratiques quotidiennes sont ritualisées : le tutoiement normalise la distance entre tous les membres du magasin, quel que soit leur niveau hiérarchique. La même norme est appliquée au sein des autres entités (centrale d'achat, d'approvisionnement, etc.) et entre les cadres des magasins (et autres entités) et les membres de la Direction Générale. Il marque une volonté de la direction d'instaurer une distance qui permette la collaboration, ou la coopération, dans la responsabilité et la transparence. Ce n'est pas le signe d'une amitié imposée. Par contre, le baiser est banni entre hommes et femmes de niveaux hiérarchiques différents. Le jeu des rapports interpersonnels au sein de l'entreprise est ainsi réglé pour obtenir la « bonne distance ». Le port de la tenue vestimentaire (chemise blanche, cravate rouge, et badge) est obligatoire : ce sont des symboles d'appartenance à la même communauté à la fois pour les salariés du magasin et pour les clients. Pour les uns, il a une fonction d'intégration, pour les autres une fonction signalétique.

Nous retrouvons également, à Auchan, les rites de passage : l'entrée dans l'entreprise, le passage à une autre filière professionnelle, le départ vers un autre magasin, notamment, plus récemment, vers l'étranger. Ces pratiques rituelles sont codifiées. Prenons l'exemple des pots de départ. Dans le magasin de Petite Forêt, quand il s'agit d'un employé ou d'un chef de rayon, il se déroule en salle de réunion, à côté des bureaux. Seuls les membres de l'équipe du secteur sont concernés et conviés. Il n'y a aucun membre de la direction. C'est le chef de secteur qui fait le discours. Au dessus de ce niveau hiérarchique, c'est l'ensemble du personnel qui est concerné, et c'est le directeur du magasin qui fait le discours. Dans le deuxième cas, il y a un podium, une sono, l'endroit est décoré, des jeux,

²⁵⁴ Cabin P-(1993)-« Les rituels de l'entreprise »-Sciences Humaines N°31

des danses, des mises en scènes, des chansons collectives animent la cérémonie. Dans les deux cas, le partant reçoit un cadeau, et les participants ont droit à un buffet. Les rites de passage à un niveau hiérarchique supérieur ou de départ pour raison de promotion sont l'occasion de redonner vie momentanément au mythe du héros, et aux valeurs de l'entreprise, et ce faisant, les renforcent. Par ces rites, la culture de l'entreprise est célébrée. Mais la célébration la plus puissante est la « soirée Valauchan », soirée de présentation des résultats du fonds commun de placement à grand renfort de moyens de communication audio-visuels et de musique. C'est, paraît-il (les invitations sont très sélectives, stagiaires et étrangers n'y sont pas admis, mais les conjoints le sont), un grand moment de vibration pour la fibre psychique, de revitalisation des membres de la communauté et de renforcement de leur intégration. C'est un grand show d'autocélébration, où les comportements sont parfois difficiles à comprendre par les conjoints.

3 UNE MISE EN SCENE CODIFIEE DE LA VIE QUOTIDIENNE OU DU SENS POUR LA VIE

Au fondement de cette communalisation de la relation de travail, il y a la volonté du fondateur, traduite par le projet d'entreprise Auchan, dont l'ensemble du management doit être porteur. Ce projet est une « *mise en scène de la vie quotidienne* »²⁵⁵.

« *Vivre à Auchan* » implique d'en connaître « *l'éthique et les valeurs* », « *pour les mettre en pratique* ». Ne peuvent donc entrer dans la communauté que ceux qui adhèrent, respectent, et se font porte parole de ces valeurs par leurs discours, attitudes et comportements. « *La raison d'être* » à Auchan est « *la volonté d'entreprendre* », et de « *gagner dans les métiers de la distribution* », ce qui doit permettre « *d'améliorer le pouvoir d'achat de nos clients et créer des richesses qui permettent d'investir et de créer des emplois* ». La finalité de l'activité de la communauté est ainsi posée et s'impose à tous : « *gagner* », gains qui dans la vie quotidienne sont indiqués par le CA, la marge moins frais, le cash flow et autres indicateurs. C'est dans l'intérêt du client, car les gains permettront de diminuer les prix, donc d'améliorer son pouvoir d'achat, dans l'intérêt de tous, car les richesses ainsi créées permettront d'investir et de créer des emplois (dénotation macroéconomique et connotation de la citoyenneté de l'entreprise).

²⁵⁵ Goffman E.-(1959)-*La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi*-Paris-Editions de Minuit-

« *La règle de vie* » est la « *satisfaction du client* » et elle consiste à rechercher le « *meilleur prix pour la meilleure qualité avec le meilleur choix dans le meilleur environnement commercial* ». C'est l'expression de « *l'intention stratégique* »²⁵⁶ de l'entreprise, « *qui exerce le rôle d'une convention ou d'un contrat, base de l'établissement de cette confiance qui va supporter l'action collective* »²⁵⁷.

« *La philosophie* » est « *la confiance en l'homme* ». C'est la condition incontournable de la stratégie de la compétence, qui est simultanément une stratégie d'empowerment, dont la contrepartie est la substitution de la confiance au contrôle. Ce n'est jamais une confiance a priori : la confiance est une construction progressive après évaluation de la compatibilité de la compétence et des qualités morales avec les attentes de la direction.

« *Nous mettons tout en œuvre pour qu'ils se motivent par le partage des responsabilités et des fruits du travail* ». L'équipe de direction est l'actrice de la mise en œuvre de cette stratégie. Certes, le partage des responsabilités peut être motivant, mais il est surtout une nécessité née des nouvelles conditions de concurrence²⁵⁸. Le partage des fruits du travail est effectivement un des facteurs de mobilisation de sa compétence par l'acteur. Il récompense les succès, et sanctionne les échecs, et en cela il est une des bases de construction d'une confiance réciproque.

Ce sont les « *clés de la réussite* », que « *chacun, à la place qu'il occupe et dans le rôle qu'il joue dans l'entreprise, doit faire siennes* ». Le ton est catégorique : ces principes (satisfaction du client, confiance, partage des responsabilités, partage des fruits du travail) doivent gouverner la conduite de chacun des acteurs et sont érigées en valeurs/règles de fonctionnement. « *C'est comme cela qu'il grandira et réussira sa vie professionnelle* ». C'est un appel à l'imaginaire de la personne, notamment par le schème de la maturation²⁵⁹. Rappelons que les schèmes sont des principes organisateurs qui permettent de mettre de l'ordre, de structurer la constellation des représentations, des images ou des fantasmes. Ce schème active des représentations : les thèmes récurrents sont la lenteur et la progressivité, donc l'importance du facteur temps, la construction successive de manière formalisable et rationnelle des compétences et des connaissances, donc l'importance de la construction et

²⁵⁶ Hamel G, Prahalad C-(1989)-« Strategic Intent »-Harvard Business Review

²⁵⁷ Castro JL, Guérin F, Lauriol J-(1998)-« Le modèle des 3 C en question »-Revue Française de gestion-N°118

²⁵⁸ Pfeffer J-(1998)-*The human equation*-Harvard Business School

²⁵⁹ Emprunt à Obin JP-(1995)-*La face cachée de la formation professionnelle*-Paris-Hachette

des étapes, et enfin le thème de la formation, qui appelle celui du rôle parental du formateur, aider sans étouffer. Ce schème active également des fantasmes : fantasme de la toute puissance paternelle sur le modèle du mythe de Pygmalion, fantasme de la puissance maternelle avec le mythe de la grande formatrice à la fois nourricière et destructrice, fantasme de l'autoformation avec le mythe de Phénix autodidacte, qui, afin de se prémunir des risques précédents élimine ses géniteurs pour mieux sombrer dans les mirage de l'autarcie pédagogique.

Chacun doit « *devenir un grand professionnel dans son domaine de responsabilité* ». S'engager dans l'entreprise, c'est non seulement accepter de considérer que c'est une occasion de développement personnel par le développement de son professionnalisme dans le rôle qu'il a accepté de remplir, mais encore s'obliger à développer son professionnalisme.

« *La participation, pilier du projet d'entreprise* » se traduit par « *un partage du savoir* » par l'information et la formation, « *un partage du pouvoir* » par une prise en charge totale, de la part de chacun, des responsabilités propres à sa fonction, et l'initiative personnelle et « *un partage de l'avoir* » par la prime de progrès, la participation légale et l'actionnariat. « *Auchan a été créé avec ces valeurs auxquelles nous tenons. L'initiative individuelle doit s'y référer en permanence* ». Ainsi sont résumées les valeurs précédemment énoncées (et explicitées comme valeurs) auxquelles il est demandé au candidat à l'entrée à Auchan de se soumettre, mais il s'agit d'« *une soumission librement consentie* »²⁶⁰, grâce aux techniques d'engagement mises en œuvre dans l'entreprise.

Dans « *La dynamique du client* »²⁶¹, la manière de traduire sa passion du client en comportement est développée en près de 300 pages. Le registre du langage est le langage courant, le ton est impératif. Il faut « *créer une vision en accord avec celle du client* », « *faire entendre la voix du client dans l'entreprise* » car « *c'est toujours le client final qui a raison* » et ses besoins sont la norme pour évaluer le succès. Il faut « *libérer les champions du service client* » ; « *dans une entreprise solidaire, le salarié qui ne joue pas le jeu s'élimine de lui-même* » ; « *un recrutement réussi ne relève pas du hasard* ». Il faut « *abattre les barrières empêchant l'approche clients d'être performante* », « *mesurer, encore et toujours mesurer* », mais « *laisser vos clients vous dire ce qu'il faut mesurer* ».

²⁶⁰ Beauvois JL, Joulle RV-(1999)-La soumission librement consentie-Paris-PUF

²⁶¹ Whiteley R-(1994)-La dynamique du client-Paris-Maxima

Enfin, il faut « *montrer l'exemple* » et en particulier « *faire comprendre aux salariés qu'ils sont payés pour faire plaisir au client* ». « *Le client est roi* », comme le disent bon nombre des acteurs que nous avons rencontrés. « *La mise en scène* » laisse effectivement à penser qu'il l'est, puisque les collaborateurs sont à son « service », avec toutes les connotations féodales que ce terme suggère (dans une telle mise en scène). Le Président Fondateur s'en défend : c'est un malentendu, une interprétation erronée de la notion de service, « *comme s'il y avait dans le service des relents de servage, d'assujettissement, d'inféodation. Comme si servir c'était s'abaisser. Là encore, rien n'est plus pernicieux. Car la satisfaction et la reconnaissance du client sont l'une des plus belles rémunérations du travail accompli* »²⁶².

Dans un autre document, « *La vision Auchan, les principes éthiques* », la même scène est répétée : « *l'entreprise ne vit et ne se développe que si chacun de ses partenaires trouve intérêt à collaborer avec elle* », « *l'entreprise est le lieu de rencontre de 5 partenaires : le client que nous devons satisfaire, les collaborateurs qui apportent leur compétence et leur savoir-faire, les fournisseurs qui sont nos partenaires commerciaux, l'environnement qui forme le milieu ambiant de l'entreprise, l'actionnaire qui investit et fournit l'outil de travail* ». L'entreprise est au centre du discours, dans une vision anthropomorphe. C'est une abstraction qui acquiert substance et vie. Les hommes qui s'y « rencontrent » prennent 4 figures : client, collaborateur, fournisseur, actionnaire. Au sein de cette constellation d'hommes, le client a une situation royale, puisqu'il attend la satisfaction, que les salariés collaborent à lui procurer, grâce à l'outil de travail qui leur est fourni par les actionnaires qui ont investi leurs deniers.

4 UNE RELIGION D'ENTREPRISE

« *Toute évidence, toute certitude, toute possession possédée de la vérité est religieuse dans le sens primordial du terme : elle relie l'être humain à l'essence du réel et établit, plus qu'une communication, une communion* »²⁶³. Ce que propose le projet d'entreprise et plus généralement le discours de l'entreprise, c'est une conviction, une réponse à la pulsion cognitive de l'homme, à son besoin de comprendre le monde et soi-

²⁶² Whiteley R-(1994)-*La dynamique du client*-Paris-Maxima

²⁶³ Morin E-(1986)-*La méthode 3. La connaissance de la connaissance*-Paris-Éditions du Seuil

même, « *peut-être en interdépendance avec l'anxiété vitale* »²⁶⁴. A l'anxiété, aux manques, besoins, angoisses qui animent la pulsion cognitive, le discours apporte une réponse apaisante, sécurisante, voire euphorisante. Elle fait naître un sentiment de vérité, qu'il faut distinguer de l'idée de vérité, par sa dimension affective/existentielle, et qu'il faut rapprocher du sentiment de certitude, qui lui-même se distingue de l'idée de certitude parce elle est réponse à l'angoisse de l'incertitude. Le discours de l'organisation propose implicitement une conception du monde et des règles de conduite. Il propose du sens à la vie professionnelle de chacun, et, partant, à la vie sociale, et finalement à la propre vie de chacun. « *Le Client : il est au centre du projet d'entreprise. Beaucoup plus qu'un simple slogan, « Au nom du client » constitue le filtre à travers lequel se déclinent tous les comportements et toutes les actions d'Auchan* »²⁶⁵. Comme au cœur de toute doctrine ou théorie, il y a, là, un « *noyau d'idées maîtresses, répondant aux grandes obsessions cognitives, assurant une communion ontologique avec le réel, et procurant un sentiment de plénitude* »²⁶⁶. Le monde ainsi conçu est un système ordonné et parfait. C'est le monde du patriarcat, un monde où "*la force de l'âme, le courage, l'héroïsme, agrémentés d'une admiration de soi narcissique, sont souvent des qualités prisées, tout comme le sont l'esprit de décision et le sens du devoir qu'un père attend de son fils*"²⁶⁷. Les modalités d'agencement des interrelations au sein de l'entreprise sont un prolongement inconscient des relations familiales.

Etre dans l'entreprise, c'est comme être en religion : il est difficile d'y rester si on n'adhère pas aux valeurs de l'entreprise, et à ce qui les fonde, une conception de l'homme et de la société, une conception de la vie, centrée sur le travail, « *l'accroissement des richesses* », le développement de sa compétence professionnelle, la satisfaction de l'autre (client, actionnaire, collaborateur), etc.

Durkheim, voyait, à juste titre, dans la religion « *quelque chose d'éternel qui est destiné à survivre à tous les symboles particuliers dans lesquels la pensée religieuse s'est successivement enveloppée* »²⁶⁸. « *Toute société s'instaure et persévère en s'exaltant, en se fêtant elle-même (elle se remémore, elle se commémore), et plus encore en se dépassant, en se soulevant au-dessus d'elle-même. Il est donc improbable que la fourniture religieuse*

²⁶⁴ Morin E-(1986)-*La méthode 3. La connaissance de la connaissance*-Paris-Editions du Seuil

²⁶⁵ Document interne à l'entreprise-*Au nom du client*

²⁶⁶ Morin E-(1986)-*La méthode 3. La connaissance de la connaissance*-Paris-Editions du Seuil

²⁶⁷ Morgan G-(1999)-*Images de l'organisation*-Bruxelles-De Boeck Université

vienne à manquer, puisqu'elle est prise directement du dynamisme social : la société n'en manquerait qu'en se manquant à elle-même »²⁶⁹. Dès le début du siècle, Dürkheim proposait la restauration de l'autorité corporative des organisations professionnelles en réponse aux différentes formes d'anomie ou de dérèglement social qui lui semblaient menacer la cohésion sociale. Nous voyons, dans le projet d'Auchan, une actualisation de cette autorité de l'entreprise comme organisation professionnelle. Aux religions institutionnelles, entre autres²⁷⁰, succède une religion d'entreprise. Il ne s'agit par d'un système de croyances dogmatiques et normatives, qui prétend à la « Vérité », mais d'un code de significations, un code de sens, qui valorise l'excellence, la perfection du travail, le dépassement de soi, l'esprit de service, l'intégrité, l'honnêteté, la responsabilité, le respect de l'individu, la liberté d'expression, la famille, le partage, la récompense des efforts déployés, la réussite individuelle, mais également le progrès social, le respect de l'environnement, la solidarité. Les croyances sont implicites, mais les valeurs sont explicites. Elles sont contenues par le projet d'entreprise, largement diffusé, et rappelées par écrit et par oral à de multiples occasions au cours du travail et des formations qui jalonnent le parcours de chacun. Les pratiques quotidiennes et événementielles actualisent ces valeurs, donc ces croyances et cette philosophie implicites. *« Ce système de valeurs constitue le cadre de références à l'intérieur duquel les individus élaborent les représentations qu'ils se font de leur vécu et fournit les principes fondamentaux selon lesquels ils orientent leur action. C'est aussi la base sur laquelle se règlent les rapports interpersonnels et se fondent les communications et les échanges »*²⁷¹. Il n'y a pas de religion sans « fidèles ». Le projet d'entreprise est porté par les cadres, par les formateurs, mais les « collaborateurs » y trouvent un ensemble de principes qui leur permet de donner du sens à leur existence et de la valoriser. Par son travail, chacun collabore à sa réussite personnelle, mais également au progrès social : il rend service au client, il crée des richesses qui enrichissent l'ensemble des collaborateurs de son rayon, de son secteur, de son magasin, de l'entreprise, il participe à la création de richesses nationales, donc à la création d'emplois. Ce travail, donc tout ce qu'il induit, il le doit à l'entreprise, mère nourricière, qui veille sur ses enfants, mais aussi sur la santé de l'humanité et de l'environnement. Elle en est d'ailleurs régulièrement récompensée :

²⁶⁸ Dürkheim E.-(1912)-*Les formes élémentaires de la vie religieuse*-cité dans-(1998)-« Religion »-Paris-Encyclopédia Universalis

²⁶⁹ -(1998)-« Religion »-Paris-Encyclopédia Universalis

²⁷⁰ Voir Tincq H.-(2000)-« Des religions sans dieu »-Le Monde-4 janvier-

²⁷¹ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D.-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF

« 90% des français interrogés lors d'une enquête ont jugé nos résolutions intéressantes, et 45% très intéressantes », « l'environnement est au cœur des préoccupations de l'entreprise. Un engagement récompensé le 5 octobre lorsque FC²⁷² s'est vu remettre par Mme la ministre de l'Environnement, Dominique Voynet, le trophée Entreprises Environnement, titre remis pour la première fois à une enseigne de distribution »²⁷³. Ces actions, ce sont les fidèles qui les mènent : « A Mériadeck, plus de 50 collaborateurs sont allés, un dimanche matin, planter des centaines d'oyats, ces arbustes qui évitent aux dunes de s'éroder... A Mehun, Mantes-La-Jolie, Pérols, Petite-Forêt, Montgeron, dans le Nord ou encore à Sète, des milliers d'arbres seront plantés grâce à la volonté des hommes et des femmes d'Auchan de laisser derrière eux un cadre de vie plus agréable pour tous... Pensez y en vous promenant au bord de l'océan cet été ou en envoyant vos enfants à l'école dotée d'un nouvel arbre ! ». La mère est très solidaire, ses fils et filles peuvent en être fiers. La Fondation Auchan soutient de nombreux projets (insertion des exclus²⁷⁴, qu'ils soient sans travail, exclus du système soins, toxicomanes, alcooliques, délinquants, handicapés), aide à l'entrepreneuriat, protection de l'environnement, etc. L'organisation se substitue au dieu des religions institutionnelles, « la puissance de l'organisation se substitue à la puissance divine, mais il faut toujours respecter les règles instituées par cette instance pour participer de son pouvoir et recevoir ses bienfaits »²⁷⁵.

La production idéologique de l'organisation ne prétend pas explicitement à la Vérité, mais elle induit un sentiment de vérité. Dans l'adhésion à cette idéologie, l'acteur trouve une sécurité psychique, une solution à ses interrogations, une harmonie de l'esprit avec le monde, une appropriation égocentrique de la Vérité, et un état pré-extatique de communion avec l'Être, l'Essence, la Vérité du monde²⁷⁶. Poussée au-delà de ses frontières, la connaissance ainsi possédée par le sujet finit par le posséder, lui faisant perdre le sens de la vérité, ce qui est source d'erreurs et d'illusions.

Les stratégies du groupe Auchan²⁷⁷ sont donc portées par une métastratégie codificatrice des représentations. Au « désenchantement du monde », à la réification des rapports

²⁷² Directeur Général

²⁷³ Horizons-Janvier 2000

²⁷⁴ « Lutte contre les exclusions : plus qu'un droit, un devoir »

²⁷⁵ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF

²⁷⁶ Morin E-(1986)-*La méthode 3. La connaissance de la connaissance*-Paris-Éditions du Seuil

²⁷⁷ A ne pas confondre avec le groupe Mulliez qui renvoie à l'ensemble des entreprises dont les membres de la famille Mulliez, réunis dans l'Association de la Famille Mulliez, sont propriétaires.

sociaux, Auchan offrirait ainsi une alternative. Idéologie ou utopie ? En tout cas, c'est un produit de l'imagination (comme mode d'appréhension du monde), dont l'une des fonctions est de créer du lien social, de faire « tenir ensemble » la société. C'est, apparemment, un produit individuel ou de quelques personnes, mais « *l'imaginaire de chacun d'entre nous s'alimente à diverses sources : nos expériences infantiles et personnelles, la socialisation et l'interaction avec nos proches, les œuvres de fiction et les mythologies de notre environnement culturel, les utopies et les représentations collectives. Il organise notre rapport au monde* »²⁷⁸. C'est donc un produit éminemment social.

Cette mise en scène dure depuis plus d'une dizaine d'années, et elle est plus ou moins bien portée par un réseau qui ne se réduit pas aux seuls managers. Les « collaborateurs » sont de plus en plus nombreux (48 000 collaborateurs en France). Le lien créé par cette mise en scène semble donc assez fort pour ne pas avoir été rompu. Il est courant d'entendre ou de lire que la période est marquée par une faiblesse axiologique, par une relative inoccupation de l'espace idéologique. Ici, l'espace est occupé de manière stratégique. « *L'idéologie sera le premier produit des entreprises du siècle prochain. Les entreprises sont désormais davantage productrices d'idéologie que les politiques, les philosophies ou les religions. Si l'idéologie est le cadre de références qui fait que la vie est vécue comme la vie, ces références sont de manière croissante le fait des marques et des entreprises. TF1, Benetton, Habitat ou Nike sont des foyers d'idéologie plus proches, plus présents, plus actifs que la plupart des partis politiques. Et que de dire de Mac Donald, de Décathlon ou de Castorama !* »²⁷⁹ ... et d'Auchan !.

Le professionnalisme n'a pas que cette dimension culturelle, il a aussi une dimension technique et organisationnelle.

²⁷⁸ Cabin P.-(1999)-« La face rêvée de la modernité »-Sciences humaines-n°90

²⁷⁹ Baudry P, Juvin H-(1997)-« Les nouvelles techniques de l'analyse financière. Entreprises en quête de sens »-MTF l'AGEFI-n°90

CHAPITRE 3 : LA GDI, DISPOSITIF D'ENGAGEMENT INDIVIDUEL A LA COMPETENCE

Exceller, d'après l'étymologie, c'est s'élever au-dessus des autres (excellere). C'est bien ce sens qui est retenu par le discours à Auchan : « *demain, Auchan veut aller encore plus loin* »²⁸⁰. « *Auchan se donne pour vocation d'être une référence d'excellence pour tous les hommes et les femmes qui vivent en son sein ou à ses côtés* ». L'intention est d'amener l'entreprise à un niveau de compétence dans la satisfaction de la clientèle qui l'amène à être distinguée des autres enseignes, « *par l'exemplarité de son accueil et des services offerts à ses clients, par celle de la relation avec ses fournisseurs, par la qualité de la parole donnée, par son respect de l'environnement, par son insertion dans le tissu social, par la richesse des liens entre les collaborateurs* ». La compétence distinctive recherchée est une compétence relationnelle, interactionnelle. Cependant, ce niveau de compétence doit être atteint dans « *l'équilibre et la cohérence. Equilibre entre les intérêts du client, des salariés, de l'actionnaire (la quasi totalité du personnel est aussi actionnaire)*²⁸¹ et de la collectivité. Cohérence de principes fonctionnant en synergie : des salariés plus et mieux impliqués permettant ainsi une meilleure rentabilité, donc le partage de meilleurs résultats »²⁸².

Au service de cette finalité, il faut « *une équipe de « pros ». Des hôtesse de caisse aux décorateurs, des vendeurs conseils aux surveillants, des caristes aux techniciens de service-après-vente, des chefs de rayon aux contrôleurs de gestion... L'équipe de chaque hypermarché Auchan réunit des professionnels de plusieurs dizaines de métiers différents* »²⁸³. Dans cette perspective, « *l'objectif de chacun est de toujours mieux satisfaire le*

²⁸⁰ Gérard Mulliez-1994-Au nom du client. Document de communication externe.

²⁸¹ Précisé dans le texte !

²⁸² Gérard Mulliez-1994-Au nom du client. Document de communication externe

²⁸³ Auchan-(1994)« Au nom du client »-

*client. Ceci nécessite des compétences et une progression constante du professionnalisme de tous »*²⁸⁴.

Traduisons : la création de valeur est l'œuvre des salariés dans l'entreprise, et la quête de l'excellence passe par des salariés toujours plus compétents et plus impliqués.

Nous avons vu comment l'entreprise pèse sur les comportements en agissant sur les idées (communalisation de la relation salariale). Ce dispositif idéologique entre en interaction avec un autre dispositif, la GDI. C'est, en apparence, un dispositif technique d'évaluation du professionnalisme des salariés. Mais, il est fondamentalement et simultanément, comme tout dispositif technique, un vecteur de signification. Il pèse sur les idées en agissant sur les comportements. Il engage les individus (internalisation des motifs) dans le développement de leur compétence, c'est-à-dire dans le développement de sa puissance d'action sur le cours des événements dans un sens favorable à la création de valeur pour le client, afin de créer de la valeur pour les actionnaires. La finalité est d'amener les collaborateurs à faire librement ce que l'organisation attend d'eux, et qu'ils doivent faire. C'est le principe de la "*la soumission librement consentie*"²⁸⁵.

1 LA GESTION DU DEVELOPPEMENT INDIVIDUEL, UN ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

La technique renvoie à la mise en œuvre d'un savoir et d'un savoir-faire explicités, modélisés, et à des outils qui sont mis au service de cette technique. Mais cette technique a un sens, une logique; elle procède d'un modèle de représentation. Elle prend son sens dans ses conditions d'émergence, et dans la logique qui la sous-tend. La GDI est une réponse à un besoin de compétitivité. Elle est un dispositif d'engagement des collaborateurs dans la gestion de leur développement professionnel.

1.1 LA GDI, REPONSE A UN BESOIN DE COMPETITIVITE

L'idée provient d'une réunion informelle, qui s'est tenue en 1983, de quelques membres de la DG. Il y a, alors, une attente de compétitivité, qui n'est pas satisfaite par les conditions de gestion des ressources humaines. En effet, les employés libre-service, quand ils se trouvent en cours de filière, ne sont pas incités à faire plus et mieux dans la réalisa-

²⁸⁴ Extrait de la page de couverture d'un opuscule distribué à chaque acteur.

tion des tâches qui leur sont imparties. Les dispositions de la convention collective ne sont pas assez incitatives. Quand ils se trouvent en fin de filière, ils n'ont plus rien à espérer, excepté ceux qui manifestent un potentiel de chef de rayon. La GDI, comme solution, a connu une première traduction, dans tous les secteurs (hormis le secteur caisse), en 1984, par l'individualisation d'une partie de la rémunération des employés en fin de filière professionnelle : c'est la technique RI (Rémunération Individuelle). La finalité est « *d'apporter une possibilité d'évolution de rémunération aux employés en fin de filière quand leur performance individuelle le justifie* »²⁸⁶. L'enjeu maximal est de 5 % du salaire. La prime (variable) est remise en cause tous les 6 mois, à la suite d'un entretien d'évaluation avec le chef direct. Comme la moitié, environ, des employés se trouvait en fin de filière, l'autre moitié se trouvait écartée de ce dispositif.

C'est à partir des années 1990 que le dispositif « professionnalisme » prend pleinement du sens. Il acquiert une triple dimension : axiologique, politique et stratégique. Il acquiert sa dimension axiologique par la place qu'il prend dans le projet d'entreprise, parmi les valeurs affichées par ce projet. Il prend une dimension politique, parce qu'il devient une priorité pour tous et s'érige en règle de structuration des pratiques. Il est affiché comme voie fondamentale de l'entreprise pour satisfaire le client, de manière à être compétitif et finalement augmenter le CA et le résultat. Ces dimensions, il ne peut les acquérir pleinement qu'à la condition que le système de gestion de la relation avec les acteurs les actualise dans un dispositif d'évaluation des pratiques de chacun ; dispositif qui mette chacun en projet de développer les instances à l'œuvre dans ces pratiques : la compétence et l'engagement. Ce dispositif est la GDI. Il a été applicable pour tous les employés libre-service dès 1991, et pour les hôtesses de caisse en ligne en mai 1995.

Par la mise en œuvre de la technique, les dirigeants ont obtenu l'effet principal attendu, une performance en croissance permanente en dépit des nouvelles conditions de concurrence, mais également des effets (détournement à d'autres fins, inadaptation à de nouveaux métiers, etc.) qui manifestent les points faibles de cette technique. Un Comité de Pilotage a donc été créé en 1995 afin d'envisager l'évolution de la technique. Après concertation et négociation avec les partenaires sociaux, un nouvel accord a été conclu. Il a

²⁸⁵ Joule RV, Beauvois JL-(1999)-*La soumission librement consentie*-Paris-Puf

²⁸⁶ Entretien RRH

été appliqué dès 1998. Mais le renouvellement de la technique va au-delà de corrections, il imprime un nouveau modèle de représentation du métier.

1.2. LA GDI, DISPOSITIF D'ENGAGEMENT INDIVIDUEL DANS LE DEVELOPPEMENT DE SA COMPETENCE

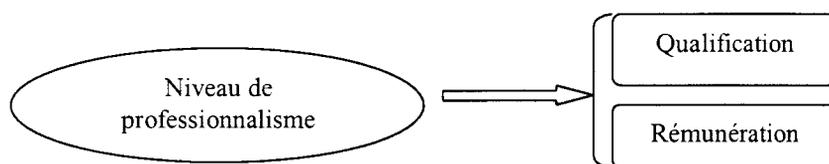
Chacun, au moment de son recrutement, se voit attribuer une fonction générique (ex : employé, conseiller vendeur, hôtesse de caisse), un statut, un coefficient, en conformité avec la classification des fonctions retenue par la convention collective. Il a été recruté pour répondre à un besoin dans un rayon précis, d'un secteur précis (secteur caisse, secteur magasin et au sein de ce dernier secteur Produits de Grande Consommation, Textile, etc.). Au sein de ce rayon, s'il s'agit d'un ELS, par exemple, il intervient, sous la direction d'un chef de rayon, qui lui attribue un rôle de départ.

La technique consiste à faire évaluer régulièrement les collaborateurs par leur manager direct, sur la base de signes conventionnels de compétence, dont l'utilisation est codifiée. Ces signes ou marques de compétence sont rassemblés dans une grille d'évaluation. Le jugement de compétence, qui ressort de cette évaluation, permet de positionner le salarié dans une grille de qualification ; positionnement qui a des effets sur la rémunération. La technique utilisée par l'enseigne s'inscrit dans la convention collective nationale du Commerce de Détail et de Gros à prédominance alimentaire. Cette classification a été renouvelée par un accord signé en mai 1997, qui se substitue à celui de mai 1969 (cet accord perpétue la logique de postes, en l'assouplissant par des critères classants).

Comme à RCO, où la classification interne n'a gardé qu'un lien très lointain avec la classification de branche, à Auchan, la logique de management des personnes s'inscrit dans la classification, car elle la prend comme base, mais y inscrit une logique propre. Le développement du professionnalisme de chacun doit conduire au développement de la compétence du magasin, puis de l'enseigne. C'est le professionnalisme manifesté dans la tenue d'une fonction, évalué et validé, qui permet d'obtenir le positionnement dans la grille de l'entreprise, et non pas le fait de tenir cette fonction. Ce n'est donc pas le poste ou la fonction qui détermine le niveau de qualification et le coefficient de rémunération qui lui est attaché, mais le niveau de professionnalisme manifesté dans la tenue de cette fonction. C'est en application de ce principe, qu'un collaborateur progresse dans sa filière, donc fait



progresser sa qualification et sa rémunération. Quand il est en fin de filière, c'est de nouveau le niveau de professionnalisme manifesté qui lui permet d'augmenter sa rémunération, pour une période donnée, mais cette augmentation est réversible pour la période suivante, en fonction du niveau de professionnalisme manifesté.



Chaque acteur est donc évalué, sur ses actions et les résultats de ses actions. Comme il a pris l'engagement, en entrant à Auchan, de développer son professionnalisme, conformément aux valeurs de l'entreprise, la gestion de son développement individuel est de sa responsabilité ; l'entreprise lui fournissant les opportunités et le soutien logistique nécessaire (formation sur le tas, formation en salle). Il est lié par son premier engagement, qu'il a fait en toute liberté, de manière visible, pour un coût qu'il ignorait sans doute (assumer tous les devoirs liés au professionnalisme, donc respecter le projet d'entreprise), avec des conséquences importantes (son emploi, voire son employabilité²⁸⁷, sa rémunération). Il s'est soumis librement à l'obligation de mettre en œuvre ce qu'il faut pour « grandir », tendre vers l'excellence. Plus il avance dans le processus, plus il est engagé par les efforts faits auparavant²⁸⁸.

La GDI n'est qu'une technique au service d'une logique : développer l'excellence en la mettant au centre des préoccupations de chacun. C'est un dispositif d'engagement de chaque collaborateur, qui l'amène à faire librement ce que l'entreprise attend d'elle, parce qu'il donne à chacun des raisons d'ordre interne de progresser dans son professionnalisme, et, du même coup, des arguments pour comprendre les éventuels échecs dans la réalisation de son projet professionnel. D'abord, chacun est mis dans une perspective, celle de « grandir », comme s'il allait de soi que grandir est encore une nécessité pour un adulte. Mais cette mise en demeure n'apparaît pas comme telle, compte tenu du profil des person-

²⁸⁷ Auchan est une référence pour bon nombre d'employeurs de la région. Avoir quitté Auchan par manque de professionnalisme n'est pas valorisant.

²⁸⁸ Joule RV, Beauvois JL-(1999)-*La soumission librement consentie*-Paris-Puf

nes recrutées (personnes en quête de dépendance existentielle²⁸⁹ ou simplement en quête d'un plus-être²⁹⁰). L'un des effets de cette internalisation est la quasi-unanimité des personnes interrogées pour dire leur satisfaction de travailler à Auchan : « *Auchan, c'est une bonne maison, il y a un bon esprit d'équipe, une ambiance familiale, on s'y sent responsable* », « *Chez Auchan, je m'éclate* », etc. Quand une personne ne vit plus son expérience de travail à Auchan, de manière suffisamment satisfaisante, son engagement devient très problématique.

2 LA GDI, DES TACHES A REALISER AUX ROLES A TENIR

La technique a connu une première version qui présentait le métier comme un certain nombre de tâches à réaliser. Puis, elle a évolué et amené à envisager le métier d'employé comme un ensemble de rôles à tenir.

2.1 LE METIER, UN ENSEMBLE DE TACHES A REALISER SELON DES PRESCRIPTIONS

Le métier est défini par un ensemble de tâches. Chacun, lors de sa prise de fonction, est donc informé de l'ensemble des tâches qui constituent son métier. Dans la filière « employé libre-service », le nombre de tâches varie de 13 à 23 selon le coefficient de la personne, indicateur du niveau de qualification au regard de la convention collective, indicateur du niveau de professionnalisme au regard de l'accord d'entreprise. Ces tâches sont classées en deux catégories : les tâches de base ou « les basiques du métier », et les tâches complémentaires. Les tâches de base restent les mêmes tout au long de la filière, mais c'est la catégorie des tâches complémentaires qui est abondée au fur et à mesure de la progression dans la filière.

Tâches	Coeff	Pondération
<i>Tâches de base</i>		
1 Remplissage		4
2 Balisage		3
3 Etiquetage		3
4 Propreté rayon		2
5 Service client		2
6 Tenue réserve		1

²⁸⁹ Bracke P, Bugental J-(1995 trad 1996)-« La dépendance existentielle »-in Pauchant T-*La quête du sens*-Paris-Les Editions d'Organisation

²⁹⁰ Aubert N-(1995)-« L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions » in Pauchant T-*La quête du sens*-Les Editions d'Organisation

7 Tenue personnelle	115	1
<i>Tâches complémentaires</i>		
8 Implantation		2
9 Facing		2
10 Tête de gondole		2
11 Entretien matériel		1
12 Inventaire		2
13 Démarque inconnue	130	2
14 Contrôle qualité		2
15 Gamme et produit		2
16 Commande		3
17 Organisation personnelle	140	2
18 Relevé de prix		1
19 Procédures sécurité		1
20 Connaissance résultats		2
21 Polyvalence		1
22 Esprit d'équipe		2
23 Contribution à l'ensemble	160	2

Chaque élément de métier est pondéré, ce qui guide l'ELS dans la hiérarchisation des tâches. Ainsi, le remplissage du rayon a un poids de 4, le balisage 3, l'étiquetage 3, propreté du rayon et service au client sont affectés d'un coefficient 2 chacun, tenue de réserve et tenue personnelle ont un coefficient de 1 chacun. La hiérarchie des tâches est un gradimètre des attentes de la direction à l'égard de la fonction de l'ELS et des priorités que celui-ci doit actualiser dans la manière de tenir sa fonction. Elle le guide dans le sens à donner à son activité et permet d'assurer une convergence avec le sens de l'activité de l'entreprise. Dans le processus de création de valeur pour l'entreprise, le remplissage est une tâche fondamentale, tandis que le balisage et l'étiquetage lui sont secondaires : si le produit n'est pas disponible en rayon, il ne peut y avoir création de valeur pour l'entreprise, mais le balisage et l'étiquetage sont indispensables pour guider le client vers le produit.

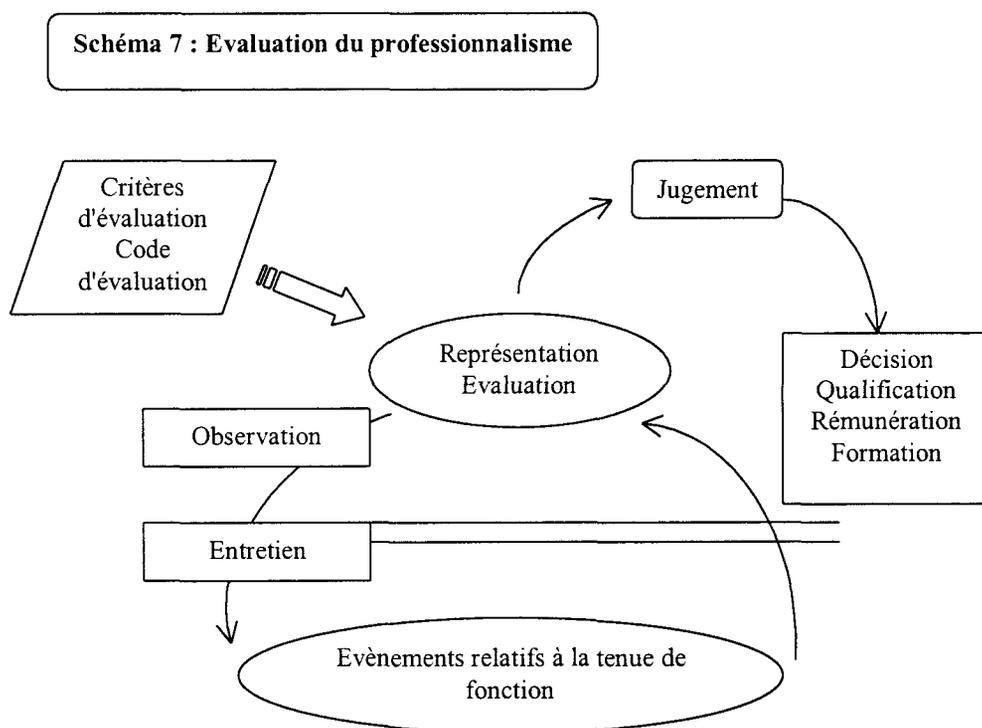
Ce résultat est conforme aux priorités commerciales de l'entreprise : générer du volume vendu, donc du CA (rôles 1,2,3) et optimiser l'approvisionnement du rayon pour éviter la rupture de stock (qui est rupture de génération du CA avec le produit concerné) et minimiser le stock en réserve (pour en minimiser le coût). Nous notons que le service au client ne vient qu'en 3^{ème} position, au même niveau que 12 autres tâches. Au regard du remplissage, affecté d'un poids maximum, du balisage et de l'étiquetage, le service au client n'apparaît pas la priorité des priorités. Mais le discours de la Direction Générale, via le projet d'entreprise, relayé par le management de proximité, est là pour recentrer les re-

présentations : remplissage, balisage, étiquetage contribuent à bien servir le client. Mais « *l'objectif de chacun est de toujours mieux satisfaire le client* » est évidemment à penser dans une double perspective : la perspective client et la perspective entreprise. La non-rupture de stock en rayon permet au client de disposer du produit et à l'entreprise de réaliser la valeur : il y a simultanément création de valeur pour le client et pour l'entreprise. Cependant, si le client peut toujours trouver le produit absent chez un concurrent, donc « être servi », l'entreprise a, elle, perdu une opportunité de transformer un de ses produits en Chiffre d'affaires, et de réaliser de la marge.

Ces tâches sont considérées comme des critères d'évaluation du niveau de professionnalisme de chacun. Le fait de réaliser chaque tâche, selon des attentes définies et graduées, est une marque du niveau de professionnalisme atteint par l'agent. L'évaluation est réalisée par le chef de rayon, à partir de la représentation qu'il s'est construite du professionnalisme de chacun, au terme d'une période d'intervention de l'agent indiquée par l'accord d'entreprise. Cette représentation est elle-même une inférence de la représentation de la performance de l'action et de la manière dont les actions sont conduites, à partir, normalement, du cadre de référence qu'est la grille de tenue de fonction. Comme la grille est possédée par chacun des collaborateurs, elle est simultanément une grille d'autoévaluation pour l'agent.

L'évaluation est guidée par un code, auquel chacun est prié de se référer. Ce code reprend chacun des critères de professionnalisme, avec 4 niveaux d'attente ou de cotation, un jugement pour chaque niveau, et les caractéristiques du comportement relatives à ce jugement. La cotation 1 correspond à un niveau de professionnalisme « *insuffisant* », parce que « *le critère concerné n'est pas exécuté correctement. L'activité de l'employé nécessite un contrôle constant de la part du responsable* ». Par exemple, dans le service au client, le chef de rayon le juge « *maladroit* », ou estime qu'il a une « *mauvaise* » connaissance de son rayon, ou qu'il « *évite* » les relations avec les clients. La cotation 2 renvoie à un niveau de professionnalisme meilleur, mais toujours insuffisant : « *Le critère concerné est exécuté correctement de façon irrégulière ou inégale. L'activité de l'employé nécessite un contrôle constant de la part du responsable* ». Dans le service au client, l'acteur « *sait renseigner le client sur son rayon, mais manque parfois de disponibilité et de chaleur. Ne remonte que partiellement les informations en provenance des clients* ». En cotation 3, le niveau de pro-

fessionnalisme est « normal » : « le critère concerné est exécuté correctement d'une façon permanente. L'activité de l'employé ne requiert qu'un contrôle restreint, épisodique ». C'est en fait le niveau minimal attendu par la direction. Dans sa relation au client, l'employé « accueille, renseigne, conseille le clients, toujours d'une manière agréable, avec efficacité et compétence sur son rayon et sur le magasin. Remonte à bon escient les informations en provenance du client ». La cotation 4 est réservée aux cas où « non seulement le critère concerné est maîtrisé de façon parfaite, constante et autonome, mais l'employé est capable d'un apport significatif dans le domaine concerné ». Dans la relation au client, cela signifie qu'il « fait des propositions pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'accueil et des conseils au client, et les met en œuvre. Il s'attache au suivi de l'exploitation des informations en provenance des clients ». L'entreprise attend de lui qu'il soit imaginatif et innovateur.



L'évaluation est conçue comme une évaluation formatrice : « Pour m'aider dans ma réussite professionnelle, Auchan pratique un Système de Gestion du Développement Individuel qui me permet de savoir exactement quelles sont les tâches qui composent mon métier, de connaître régulièrement mon niveau de performance sur chacune d'entre elles, de m'améliorer au cas où certaines ne sont pas suffisamment maîtrisées, d'accéder aux for-

mations nécessaires à l'amélioration de mes compétences »²⁹¹. Mais c'est aussi une évaluation/sanction.

En effet, le système de GDI a aussi été conçu pour « *lier la progression de mon salaire à celle de mes compétences, par le biais des passages de coefficients, d'obtenir quand j'aurai atteint le dernier coefficient de ma profession, une prime variable individuelle en fonction des performances que j'aurai réalisées* »

Par exemple, prenons le cas d'un ELS débutant, donc au coefficient 115.

Critères de base	Entretien précédent	Cotation				Pond.	Résultat
		1	2	3	4		
1 Remplissage		1	2	3	4	4	16
2 Balisage		1	2	3	4	3	12
3 Etiquetage		1	2	3	4	3	9
4 Propreté rayon		1	2	3	4	2	6
5 Service client		1	2	3	4	2	8
6 Tenue réserve		1	2	3	4	1	3
7 Tenue personnelle		1	2	3	4	1	4
Total							58

S'il atteint le seuil de 48 (performance normale = 3x16), lors de l'entretien « GDI », c'est-à-dire au bout de 6 mois de présence (règle société) dans le coefficient 115, ou 3 mois par dérogation (dérogation magasin), il passe au coefficient 130. On l'informe des éléments de métier complémentaires du coefficient 130 et un nouvel entretien est programmé dans les 12 mois (règle société), ou dans les 6 voire 3 mois (dérogation magasin). Aucun minimum par élément de métier n'est exigé. Quand un magasin a choisi un régime de dérogation, il s'y conforme pour tous les ELS, quel que soit le coefficient. Il y a 3 régimes possibles.

Si le total est inférieur à 48, l'ELS ne peut passer au coefficient 130, et un nouvel entretien est programmé dans les 6 mois. Mais, quelle que soit l'issue de cet entretien, il passera automatiquement au coefficient 130, comme le prévoit la Convention Collective Nationale (pour l'ELS qui a au moins 1 an de pratique). « *Le débutant c'est automatiquement celui qui est arrivé en cours d'année, il n'a pas fait un an complet. Mais ça peut être*

²⁹¹ « Développons notre professionnalisme » : opuscule remis par la DRH des hypermarchés à chacun des ELS, à son entrée dans la fonction

quelqu'un qui n'a pas eu vraiment encore de résultats. Mais souvent on n'a pas l'occasion d'être 2 fois débutant »²⁹².

Au coefficient 130, il y a 6 autres éléments de métier (implantation, facing, tête de gondole, entretien matériel, inventaire, démarque inconnue), pour un total de pondération de 11, ce qui porte le total des coefficients à 27. Le seuil de passage devient alors 81 (3x27), mais le passage est assorti d'une nouvelle condition. En effet, au seuil global, se combine un seuil élémentaire. Aucun critère de base ne doit avoir une cotation inférieure à 3. Autrement dit, pour passer à 140, il faut maîtriser chaque élément de métier du coefficient 115²⁹³ et atteindre le seuil de 81. Si 1 ou 2 critères de base sont inférieurs à 3, un plan de progrès est défini, et un entretien bilan est programmé 3 mois au plus tard. Si le nombre de critères de base dont la cotation est inférieure à 3 est égal ou supérieur à 3, l'employé ne passe pas au coefficient 140, et un nouvel entretien est programmé dans les 12 mois. Mais, après 3 ans de pratique, le passage est rendu obligatoire par la CCN.

Pour passer à 160, il faut satisfaire à 4 éléments de métier supplémentaires (contrôle qualité, gamme produit, commande, organisation personnelle). Il y a, de nouveau, une règle de seuil global et de seuil élémentaire. La CCN ne prévoit aucun passage automatique à ce coefficient.

Finalement, pour chaque niveau de qualification de l'ELS, il y a 4 positionnements possibles : débute, occupe, maîtrise, domine. La position minimum attendue est évidemment « maîtrise », « domine » étant la position souhaitée. Le but, dans les magasins les plus « dynamiques » est de faire progresser le plus rapidement possible les nouveaux embauchés jusqu'au niveau 160. Le niveau de compétence acquis permet alors à l'employé d'assurer la gestion commerciale d'un sous-rayon, et non pas uniquement sa gestion physique. A ce niveau de compétence, correspond normalement, le coefficient 170, qui porte à une qualification « employé principal » par la CCN, mais il est rarement attribué.

L'accord d'entreprise, dans le meilleur des cas, permet de passer du coefficient d'embauche 115 au coefficient de fin de filière 160 en 2 ans et 6 mois, alors que la convention collective nationale assure un passage de 115 à 140 en 3 ans et n'assure pas de passage automatique au coefficient 160. L'accord d'entreprise incite donc le collaborateur à

²⁹² Entretien RRH magasin.

²⁹³ Ou niveau de qualification.

développer son professionnalisme pour progresser dans la filière et augmenter sa rémunération.

Pour ceux qui se trouvent au coefficient 160, c'est-à-dire en fin de filière, il y a l'espoir d'obtenir une prime variable individuelle en fonction du professionnalisme manifesté (prime métier) et des performances individuelles (prime objectif) et collectives (bonification économique) réalisées sur une période de 6 mois. Cette prime se reconstruit en permanence. En fin de filière, l'incitation est uniquement financière.

Dès 1993, les deux organisations syndicales signataires de l'accord alertent la Direction des Ressources Humaines en raison des anomalies constatées dans l'utilisation de la technique (certains chefs de rayon ne l'utilisent pas du tout, ou la dévoient volontairement parce qu'elle est trop compliquée, trop lourde, ou ils s'en servent à d'autres fins). En 1995, la CFTC menace de dénoncer l'accord, parce que les engagements pris en 1993 n'ont pas été tenus. Suite à cette menace, de nouveaux engagements ont été pris par les responsables régionaux. En 1998, le dispositif est rénové. Cette rénovation, au-delà des corrections techniques qu'elle apporte, intègre l'évolution du métier et ses nouvelles exigences.

Compétence = Puissance de réalisation de tâches selon des attentes
codifiées

Marques de compétence : 23 critères

Niveau de compétence : Débute, Occupe, Maîtrise, Domine

2.2 LA GDI 98 : RENOUVELLEMENT DE LA REPRESENTATION DU METIER CENTREE SUR LE ROLE

La plaquette de présentation de la « nouvelle GDI » prend soin de rappeler la finalité de la GDI et renouvelle la représentation du métier.

2.2.1 UN RAPPEL DE LA FINALITE DE L'EVALUATION

« *La GDI pour développer mon professionnalisme* »²⁹⁴. Ce rappel n'est pas fait de manière anodine : pour persuader, faire adhérer, le rédacteur fait parler le lecteur. Il

²⁹⁴ Plaquette de présentation de la « nouvelle » GDI remise à chaque employé

s'invite dans la conscience du lecteur, afin qu'il internalise la priorité (« développer mon professionnalisme ») et la technique d'évaluation. Il y a là une double intention.

Immédiatement (dans le document), l'intention est associée à une des priorités énoncées par le projet d'entreprise « *Faire grandir les femmes et les hommes de l'entreprise* ». Le développement du professionnalisme est une manière de « *grandir* » et grandir est érigé en valeur. Cette finalité fait appel à un désir archaïque, fait référence à la fin de l'enfance, à l'ascension jusqu'au statut d'adulte idéal, pourvu, lui, d'attributs divins. Vouloir grandir va de soi, n'a pas besoin de justification. C'est une finalité qui relève du mythe, le mythe de la métamorphose, comme « *transformation daïmonique* »²⁹⁵, c'est-à-dire en une entité psychique surnaturelle. Vouloir grandir, c'est aussi aller plus loin dans le refus de la mort²⁹⁶, c'est un artefact de la culture, un système de défense qui aide "à créer l'illusion que nous sommes plus grands et plus puissants que ce n'est vraiment le cas"²⁹⁷. Ne pas vouloir grandir relève de la pathologie, c'est refuser la maturité, la puissance, c'est vouloir rester enfant. Ceci n'est pas dit dans la plaquette, mais c'est implicite, et le recrutement permet de détecter et d'écarter les candidats qui seraient dans cette disposition. Aux candidats retenus, donc à ceux qui sont en désir de puissance, « *Auchan souhaite offrir la possibilité d'acquérir et de développer un véritable professionnalisme, gage de la satisfaction du client* ». Les termes ne sont pas neutres : généreuse (et maternelle), l'organisation souhaite (parce qu'elle admet qu'on puisse lui refuser) offrir (dénotation du don), à chacun (principe de justice), la possibilité (il la saisit ou pas), d'acquérir et de développer (parce qu'il est supposé ne pas l'avoir), un véritable (s'il en a un, il n'est pas véritable), professionnalisme. La raison d'acquérir et de développer un véritable professionnalisme est la « *satisfaction du client* » (il en est la garantie), ce qui est une autre liaison avec le projet d'entreprise, dont la satisfaction du client est la finalité.

« *Chez Auchan, on fait carrière dans un métier, par étape, chacune apportant un plus professionnel et financier* ». « *Chez* » personnalise l'enseigne, personnalisation qui est d'ailleurs actualisée par le discours des nombreux acteurs que nous avons l'occasion de côtoyer, alors que la plupart des clients usent plutôt du « *à* », impersonnel mais catégoriel. Le « *on* » marque l'indétermination, parce que chacun ne fait pas carrière, mais unique-

²⁹⁵ Delaunay A-« Métamorphose »-Encyclopedia Universalis

²⁹⁶ Becker E-(1973)-The Denial of Death-New York-The free Press-cité par Morgan G

²⁹⁷ Morgan G-(1999)-*Images de l'organisation*-Bruxelles-De Boeck Université

ment ceux qui le méritent en raison de leur professionnalisme. Les étapes signifient de nouveau la métamorphose, progressive avec paliers, chaque changement traduisant un développement du professionnalisme. L'étape signifie également un moment de réconfort : le réconfort de la reconnaissance par une qualification supérieure (coefficient) et une rémunération supérieure. Mais ce n'est qu'un moment, car il convient de partir de nouveau pour atteindre un niveau supérieur.

La GDI est « *le système qui rend possible ce progrès et donc l'épanouissement de chacun* ». La GDI apparaît donc comme la clé qui ouvre la porte au « *développement* » individuel ainsi conçu (professionnalisme, qualification, rémunération), et par voie de conséquence à l'épanouissement de chacun. Comme se développer ou grandir, l'épanouissement sollicite l'imaginaire du collaborateur. C'est un mot, dont le sens semble aller de soi, parce qu'il vient de soi, chacun le remplissant du sens que son imagination veut bien y mettre. L'épanouissement individuel procède d'une métaphore : le déploiement de la corolle de la fleur est transporté sur les facultés individuelles. Le développement dans toutes ses possibilités rétroagit sur l'âme en lui procurant sérénité et équilibre. C'est donc aussi le psychisme qui est ainsi sollicité. Nous retrouvons là le rapport intime entre l'organisation et l'inconscient.

L'organisation dans sa réalité économique et politique suggère une image de force et de puissance, image que l'organisation renforce idéologiquement en proposant l'image de sa puissance comme valeur et comme modèle, et en la cultivant (journaux d'entreprise, soirées du Fond Commun de Placement où le culte de la puissance, de la réussite de l'enseigne est entretenu). Elle se présente comme une source de plaisir, à condition de satisfaire ses exigences, donc simultanément comme une source d'angoisse, s'il n'y satisfait plus. Le plaisir qu'elle propose est de projeter son désir de toute puissance (né par défense contre l'angoisse produite par la toute-puissance de l'organisation) sur elle-même. S'identifiant à l'organisation, « *l'individu construit une image du Moi grandiose, son idéal du Moi, qui recouvre l'image du Moi petit et faible* »²⁹⁸. Sa réussite dépend du développement de son professionnalisme, donc de la satisfaction qu'il va procurer à l'organisation. Son rapport est d'abord un rapport à l'organisation, même s'il y a médiation par le management, parce que c'est de l'organisation que proviennent le projet, et ses traductions, les

²⁹⁸ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF-

valeurs, les règles, les axes stratégiques, les techniques, et en particulier les techniques d'évaluation, les budgets, et en particulier la rémunération, la participation et l'intéressement. L'individu est isolé face à cette entité abstraite qu'est l'organisation. « *En définitive, l'individu apprend ainsi à prendre son plaisir en dominant les autres au service de l'organisation, et aussi en se dominant lui-même, dans un plaisir solitaire, prix à surmonter les difficultés, la nouveauté de sa tâche, retrouvant le mythe du héros solitaire* »²⁹⁹. L'organisation est aussi source d'angoisse, non parce qu'elle fait peser des menaces directes, mais par le contrôle permanent de la réalisation des objectifs, et l'évaluation périodique (tous les 6 mois) de son niveau de professionnalisme. La menace qui plane procède de l'incertitude des résultats de l'évaluation, qui procède elle-même des résultats du rayon, du secteur, du magasin, de la région, de l'enseigne. Tout progrès individuel dans le professionnalisme se traduit par une hausse irréversible de la rémunération en cours de filière, donc par une hausse irréversible des frais de personnel du rayon, du secteur, du magasin, etc. Le développement du professionnalisme ne rencontre pas que le butoir individuel, mais également celui des ressources que l'entreprise décide d'affecter aux charges de personnel. Certes, c'est le manager direct qui procède à l'évaluation, mais sa marge de manœuvre quant au jugement de compétence ou de professionnalisme est limitée par sa marge de manœuvre financière. S'il est possible de négocier avec le manager direct, il est impossible de négocier avec l'organisation.

2.2.2 LE METIER, UN ROLE ET LA RESPONSABILITE DES RESULTATS ET DU COMPORTEMENT

Le métier n'est plus conçu comme la capacité à exécuter des tâches prescrites, mais comme une capacité d'intervention dans la production d'un service satisfaisant pour les clients d'une part, pour l'entreprise, d'autre part : « *j'exerce mon métier dans différents domaines* », « *ma qualification, et donc ma rémunération, sont fonction de ma maîtrise des différents aspects et responsabilités de mon métier* ».

CRITERES	
Client	Commerce
Basiques : - Accueil client - Balisage	Basiques : - Remplissage

²⁹⁹ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF-

- Propreté rayon	
Complémentaires : - Service client	Complémentaires : - Gamme et produits - Tête de gondole, promotionnel - Merchandising, attractivité - Prix et concurrence
Gestion	Comportement
Basiques : - Gestion et prévention de la démarque	Basiques : Esprit de sécurité
Complémentaires : - Optimisation des stocks - Gestion des approvisionnements	Complémentaires : - Respect de l'outil de travail - Organisation du travail - Contribution à l'ensemble

La grille d'évaluation répartit la fonction en 4 rôles génériques : produire le service immédiat au client, quand il se présente dans rayon, contribuer au commerce des marchandises, à la gestion du rayon, et à l'efficacité de l'action collective. Il est évalué et jugé sur sa contribution à la création de valeur pour le client et finalement pour l'entreprise, donc pour l'actionnaire.

Les critères basiques sont utilisés pour juger le niveau de professionnalisme du débutant, et les critères complémentaires permettent le jugement au cours de sa progression dans la filière. Les tâches de remplissage, balisage, propreté du rayon, service au client, prioritaires dans l'ancien dispositif, n'apparaissent plus comme tâches, mais comme des aspects du rôle, parmi d'autres aspects. Le client est d'autre part un domaine à part entière. L'employé n'est plus mis en perspective d'exécuter, même si le résultat attendu est identique (rayon rempli, propre, balisé), mais de "*collaborer*" à la satisfaction du client, de l'entreprise, et à l'efficacité de l'action collective. La représentation suggérée n'est plus la même. Sa mission devient plus intelligente, au sens où elle réclame de lui une intelligence de son activité, qu'elle lui donne un sens pertinent ; pertinence qui procède de la satisfaction de la clientèle, des actionnaires via les managers. Dans cette production de sens, la grille d'évaluation est relayée par le projet d'entreprise, qui met clairement la création de richesses (CA et cash flow brut) au centre de l'activité de chacun, et précise les intérêts de chacune des parties en interaction (clients, entreprise, actionnaires, salariés, environnement) à cette création de richesses. Cette mission réclame d'autant plus d'intelligence qu'il n'est pas toujours facile de concilier la satisfaction de la clientèle et celle de l'organisation,

parce qu'il leur arrive d'être en opposition. Pour sa mission de conseil au client, il doit avoir la connaissance de la gamme et des caractéristiques des produits de son sous-rayon. Par son contact avec le client, il doit non seulement le conseiller, mais saisir ses remarques sur la qualité des produits et de la gamme et les faire remonter ; il participe ainsi à la cohérence de l'offre permanente et saisonnière. Il ne décide pas des têtes de gondole, ni des promotions fond de rayon, mais il les gère physiquement et veille à leur efficacité, notamment par le conseil au client. Il n'est pas décisionnaire en matière de merchandising, mais il lui est demandé de concevoir le rayon comme « *un pôle d'attraction et de plaisir d'achat* » et d'agir, sans déroger aux règles de merchandising, pour que la présentation des produits soit valorisante. Les prix de vente ont été fixés par la centrale, mais il doit les connaître afin de détecter les anomalies, détecter les actions menées par les concurrents, et « *faire remonter une information de qualité* » ; il « *contribue ainsi à la cohérence de la politique de prix menée* » par le magasin et l'enseigne. En matière de comportement, « *la rapidité et l'efficacité dans le travail sont constants* », « *l'autonomie et la connaissance des priorités du métier permettent d'adapter l'organisation du travail aux besoins du rayon et des clients, et de faire face aux imprévus* ». En matière de comportement, toujours, « *l'intérêt pour le rayon et l'entreprise, et le respect du projet d'entreprise se traduisent par la connaissance des résultats du rayon, une implication dans les tâches communes, la polyvalence, et la souplesse inhérente au métier de commerçant* ».

La GDI 98, telle qu'elle est présentée, fait apparaître la qualification d'ELS sous un nouveau jour. Le salarié n'est confirmé dans sa qualification d'ELS, au mieux, qu'après 24 mois d'apprentissage du métier. Pour y parvenir, il doit passer par 3 degrés : un degré « *débutant* », 2 degrés « *intermédiaires* », après passage de 4 entretiens fructueux (1 tous les 6 mois) avec son responsable hiérarchique direct. Ce n'est qu'à ce stade qu'il peut obtenir, en fonction de sa performance, le « *bonus à l'excellence* », et une prime « *objectif* », formes renouvelées de la « *prime variable individuelle* ». Cela confirme le principe que ce n'est pas la fonction qui détermine la qualification et le coefficient, mais bien le niveau de professionnalisme manifesté.

Pour chaque critère, il n'y a plus que deux jugements possibles : « *maîtrisé* » et « *non maîtrisé* ». Maîtrisé signifie que l'employé a compris ce qui est demandé, le fait bien et de

façon régulière. Non maîtrisé signifie qu'il ne fait pas ce qui est demandé avec des résultats non satisfaisants. Il n'y a donc plus que deux niveaux d'attente.

Pour évaluer, le chef de rayon dispose d'un nouveau code d'évaluation. Des « *points de repère* » et des « *précisions* » permettent de reconnaître les marques de compétence de l'acteur et le niveau de compétence acquis (compétent ou non). Exemple : au niveau d'un ELS confirmé, le client est « *pris en charge avec efficacité et autonomie en toutes circonstances. Les initiatives prises sont pertinentes. La disponibilité pendant le temps de travail et la capacité à rendre service permettent de faire gagner du temps au client. Les informations remontées et les propositions faites permettent d'améliorer les services rendus à la clientèle* ».

L'avancée dans la filière se fait par la maîtrise des rôles dévolus à l'employé au stade actuel de son avancement. Conformément à la CCN, l'employé débutant est qualifié ELS 1^{er} degré avec un coefficient de 115. Pour passer au coefficient 130 (ELS 2^{ème} degré), il doit maîtriser les 6 critères basiques. Il passe son premier entretien après 6 mois de tenue de fonction. S'il ne maîtrise pas ces 6 critères basiques, il a normalement de nouveau 6 mois pour les maîtriser. La CCN prévoit un passage au coefficient 130 après un an de pratique professionnelle. Pour atteindre le coefficient 140, il doit maîtriser les 6 critères basiques et 6 des 10 critères complémentaires, après 6 mois passés au coefficient 130. Le passage au coefficient 160 nécessite la maîtrise des 6 critères basiques et de 8 des 10 critères. Cette maîtrise doit être confirmée par un 2^{ème} entretien, 6 mois plus tard. Le passage en coefficient 140 dure donc au minimum 12 mois. Finalement, il faut au minimum 24 mois pour parvenir en fin de filière. Au total, le parcours permet à l'employé d'augmenter son salaire de base de 15 %, ce qui représentait au 1.01.98 un écart d'environ 1000 F.

En fin de filière, le stimulant reste une prime variable individuelle, mais constituée d'un Bonus à l'Excellence et d'une prime Objectif. Le Bonus à l'excellence rémunère le niveau de performance dans la tenue de fonction : quand un rôle est tenu de manière jugée « excellente » par le chef de rayon, l'employé obtient un point qui se traduit en francs. Comme il y a 16 critères, il peut donc obtenir 16 points. Au 1.01.98, la valeur du point était de 80 F, l'enjeu maximum du Bonus était donc de 1280 F par semestre, soit 213 F par mois ou 2,8% du salaire de base. La prime Objectif rémunère la manière dont des objectifs individuels confiés par le chef de rayon ont été atteints (baisse de démarque, objectif de CA,

etc.). 32 points sont ainsi mis en jeu chaque semestre, soit 2560 F par semestre, soit 426 F par mois. L'enjeu maximum est donc de 8,3% du salaire de base. Comme l'entretien d'activité est annuel, la PVI est remise en cause à chaque entretien. Si la tenue de fonction est confirmée, le droit au Bonus à l'excellence est ouvert pour l'année à venir, le Bonus est acquis pour le semestre à venir. Des objectifs sont confiés à l'employé pour les 6 mois à venir, et c'est au cours d'un entretien bilan, au terme de ces 6 mois que les résultats sont appréciés et que de nouveaux objectifs sont confiés pour le semestre suivant. Si la tenue de fonction n'est pas confirmée, le responsable définit des axes d'amélioration ainsi que les moyens de formation et d'accompagnement nécessaires. Un nouvel entretien est prévu 6 mois plus tard, qui éventuellement, ouvrira de nouveau au droit de bénéficier de la PVI. Le rythme des entretiens est simplifié : de l'embauche à la fin de filière, l'entretien d'activité a un rythme semestriel, et en fin de filière, il devient annuel, sauf quand le niveau de tenue de la fonction n'est pas maintenu. Dans ce cas, il redevient semestriel. Les objectifs confiés font l'objet d'un entretien de bilan, dont le rythme est semestriel.

Finalement, la GDI version 98 ne fait pas que régler les imperfections de la version initiale. Elle a été l'occasion d'adapter la technique aux nouveaux besoins de l'organisation, et aux nouvelles opportunités. Cependant, elle n'a pas perdu, de loin, sa dimension socio-politique. Elle réactualise la dimension idéologique, l'ordre de signification au sens de Giddens, tout en investissant les nouvelles exigences de l'organisation en matière de compétence.

Compétence = Puissance de gestion des événements dans le cadre d'un rôle de collaboration à la création de valeur pour le client, pour l'actionnaire et pour l'organisation.

Marques de compétence : Service au client, Commerce, Gestion, Comportement organisationnel

Niveaux de compétence : Débute, Maîtrise

CHAPITRE 4 : LA RESPONSABILISATION DES ACTEURS PAR TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION

On ne transforme pas l'organisation pour autonomiser et responsabiliser les acteurs, mais un des effets principaux de l'évolution de l'organisation est celui-là. Ce n'est pas un hasard, c'est un effet logique de la transformation des métiers (tâches prescrites à rôles polyfonctionnels), lui-même effet de la nécessité de renouveler la compétence de l'entreprise par une intervention différente auprès des clients et par une manière différente de faire du commerce. On retrouve d'autre part cet axe stratégique dans les valeurs prônées par l'entreprise : il est indispensable de laisser le pouvoir à l'homme, là où il agit. Pour qu'il « grandisse », donc devienne plus professionnel, il faut lui laisser l'espace de liberté qui correspond à sa fonction. S'il occupe cette fonction, c'est qu'elle correspond à sa vocation. L'espace de liberté qui correspond à sa fonction est aussi celui qui correspond à sa personnalité. Les structures doivent donc être adaptées à ce principe, en favorisant la création et la créativité plutôt que le contrôle. Le supérieur hiérarchique laisse la place à un animateur, un facilitateur, un formateur et à un conseiller, à un « entraîneur »³⁰⁰. Le métier de chef de rayon, par la centralisation, a perdu des attributions dans ses rôles de commerçant et de gestionnaire, mais il en a gagné en management des ressources humaines. Ce principe d'autonomisation et de responsabilisation est considéré comme un principe salvateur : le groupe a acquis une telle taille que plus il grandit, plus il doit respecter ce principe. Au fondement de ce principe, il y a la confiance. Chacun doit avoir confiance en soi, et avoir confiance envers les autres. Avoir confiance, c'est aussi accepter les erreurs. L'erreur est fondatrice de l'expérience. Empêcher de faire des erreurs, c'est empêcher de faire des expériences. Pas d'autonomie sans responsabilité. Pas d'autonomie sans confiance. L'acteur ne devient pleinement autonome (il n'est plus contrôlé sur la conduite de son action mais sur les résultats) qu'à partir du moment où il a rassuré son supérieur hiérarchique

³⁰⁰ Hammer M, Champy J-(1993)-*Le reengineering*-Paris-Dunod

quant à sa compétence et à sa loyauté, autrement dit, quant à son niveau de professionnalisme.

L'évolution de l'organisation de l'entreprise semble manifester une certaine actualisation de ces convictions, et, ce faisant, un virage vers des valeurs plus matriarcales (organisation moins hiérarchisée, plus holistique, ouverte à la diversité et à la créativité³⁰¹. Ce qui dominait est le modèle hiérarchique classique, imagé par la pyramide, avec un management linéaire « haut-bas »³⁰². Ce qui s'est progressivement mis en place et se confirme par l'organisation en test actuellement ressemble au modèle de l'organisation cybernétique, parce que l'activité est pensée dans une perspective de processus, au sein desquels les collaborateurs interviennent comme processeurs qui traitent des flux, dont ils assurent la continuité, la fluidité, la rapidité, la sécurité de circulation, sur la base de la communication de préférence à la commande.

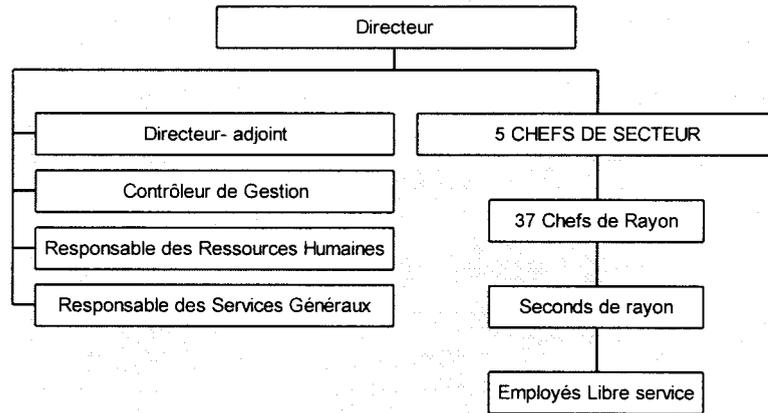
1 D'UNE ORGANISATION INITIALE POLYCENTRIQUE, POLYARCHIQUE ET PEU SPECIALISATRICE A UNE ORGANISATION MONOCENTRIQUE, HIERARCHIQUE ET SPECIALISATRICE

Si, au démarrage de l'enseigne, les magasins étaient dotés d'une autonomie forte, la multiplication des magasins, la croissance des volumes achetés, l'introduction de nouvelles technologies de traitement de l'information et de communication ont rapidement entraîné une réorganisation de l'ensemble, conformément au modèle dominant de l'époque. Cette réorganisation de l'ensemble s'est traduite par une réorganisation de l'action collective en magasin, sur la base d'une spécialisation fonctionnelle.

³⁰¹ Morgan G-(1999)-*Images de l'organisation*-Bruxelles-De Boeck Université

³⁰² Nonaka I et Takeuchi H-(1997)-*La connaissance créatrice*-Bruxelles-De Boeck Université

Organisation magasin



Dans un magasin, il y a 5 secteurs, 37 rayons, 675 sous-rayons. Le rayon est l'unité de distribution dans le magasin, parce qu'il distribue un ensemble cohérent de marchandises (ex : rayon épicerie salée). Il est l'élément de base du système magasin, avec lequel il entretient des relations de sous-système. Le rayon est sous-système du secteur, qui est lui-même sous-système du magasin, à l'image des poupées russes. Il n'y a pas d'intersection entre ces sous-ensembles que représentent les rayons (il n'est normalement pas possible de trouver la même référence dans deux rayons différents). Unité de distribution, il est également centre de profit dirigé par un chef de rayon (éventuellement aidé par un Second de Rayon). Il était d'usage de dire que le chef de rayon était le patron de son rayon, de ses m². En textile, par exemple, il y avait une gamme quasi obligatoire, qui devait être faite partout, mais n'excédait pas 50 % de la gamme, alors qu'actuellement elle est de 95 %. Il y avait une centrale d'achat, mais elle avait plus une fonction d'aide, de conseil, d'orientation générale que de prescription. Le chef de rayon avait en effet le pouvoir d'acheter, de négocier avec les fournisseurs. Il ne pouvait cependant pas référencer les fournisseurs, car c'est la centrale qui payait, et il fallait l'agrément de la centrale pour qu'elle paie. Il pouvait néanmoins négocier avec la centrale pour obtenir le référencement d'un fournisseur. Il décidait de ses prix, de ses marges et devait maîtriser ses frais, car il était presque exclusivement (car le comportement au travail importait déjà beaucoup) évalué par référence à son compte de résultat. Il disposait donc d'une marge de manœuvre importante en matière de commerce, de gestion et de gestion des ressources humaines, 3 compétences spécifiques qu'il devait maîtriser. L'organisation initiale était donc plutôt

polycentrique, polyarchique et peu spécialisatrice. Cependant, au sein des rayons, elle était dirigée de manière bureaucratique, voire despotique par le chef de rayon.

Mais l'entreprise a évolué, a connu une croissance forte, et s'est rapidement organisée sur la base d'une division du travail fonctionnelle et d'une direction de type bureaucratique. La Direction Générale a rapidement pris conscience qu'elle pouvait réaliser des économies d'échelle importantes, en centralisant un certain nombre de décisions et d'activités. Au niveau du commerce, les gammes obligatoires ont été progressivement étoffées et renforcées par l'arrivée des marques propres. Les négociations avec les fournisseurs ont été centralisées. La construction des gammes et l'achat sont devenus des métiers de spécialistes (les chefs de produits et acheteurs en centrale). L'approvisionnement direct des magasins a laissé place à un approvisionnement par plateforme (80 % du CA actuellement), ce qui a ensuite permis le réapprovisionnement automatique des magasins. Le chef de rayon a ainsi vu disparaître son rôle de constructeur de gamme, et d'acheteur, hormis pour les articles qu'il décide de mettre en promotion. Il garde néanmoins le pouvoir de décider des quantités à acheter, mais c'est en fait un pouvoir qu'il partage avec l'acheteur et le chef de rayon expert de la région. Son rôle est désormais de faire en sorte que le CA progresse avec génération d'une marge satisfaisante. Il conserve pour l'instant la maîtrise de l'organisation de son linéaire, de ses prix, d'une partie plus ou moins grande de la gamme (selon les familles de produits), d'une partie des volumes et surtout de l'organisation de l'action collective. La fonction du Chef de Rayon reste d'assurer la « bonne marche » de son rayon, c'est-à-dire de réaliser les objectifs de CA, tout en respectant le niveau de marge, le niveau de frais qui lui sont donnés et les méthodes de gestion de l'enseigne, « *d'animer, diriger et former le personnel qui lui est confié* »³⁰³. En raison de la centralisation, sa zone d'autonomie a été considérablement réduite en matière de commerce et de gestion, mais renforcée en matière de gestion de la relation client et de gestion des ressources humaines. Il est devenu un spécialiste de la gestion des ressources humaines : son rôle est d'amener les ELS à une plus grande productivité. Alors que les fonctions étaient relativement intégrées, lors du démarrage de l'activité, l'évolution de l'organisation a pris une orientation très fonctionnelle, centralisatrice (donc monocentrique et hiérarchique), et spécialisatrice. Cette évolution a été facilitée par l'introduction de l'informatique et notamment l'intégration de la gestion des informations.

Au sein du groupe, les magasins sont chargés de drainer le CA grâce à l'appui de la centrale d'achat, de la centrale d'approvisionnement, de la centrale SAV. Le fonds de roulement généré par les magasins est géré par la banque Accord, chargée également du financement des investissements et de la gestion des fonds. Une autre entité est chargée de la prospection foncière et de la maîtrise d'ouvrage lors des implantations de nouveaux magasins, ou lors d'extensions. L'inventaire est incomplet, mais le but est de montrer le type d'organisation mis en place. Le haut décrète qu'il a le monopole de la capacité à produire une connaissance de l'entreprise et de son environnement, et il s'arroge, en conséquence, la capacité à prendre les décisions. Le haut communique avec le bas, par le milieu, sorte de relais entre le haut et le bas, mais principalement chargée de transmettre les ordres. Le milieu est un centre de traitement des décisions et informations fournies par le haut, notamment de traduction en objectifs et procédures locaux. Le bas est confiné dans un rôle d'exploitation des décisions et informations fournies ; à charge pour lui de remplir les rayons, les rendre propres, d'en faire le balisage selon les prescriptions. Le commerçant, dans la distribution traditionnelle, lorsqu'il est seul, est le pilote de son action. Dans la grande distribution, l'action est collective, le travail est donc « divisé », mais la division du travail est faite sur la base fondamentale d'une distinction entre ceux qui pensent, connaissent et décident (la direction générale), ceux qui traduisent (l'équipe de direction/encadrement magasin), et ceux qui exécutent (employés, vendeurs, caissières). Ceux qui pensent, connaissent et décident, se font bien sûr aider par des spécialistes de la production de connaissance et d'outils dans les différents champs nécessaires à la direction de l'entreprise (financement, investissement, fiscalité, marketing, organisation, etc.). Les relations interpersonnelles sont très hiérarchisées : difficile pour un ELS de court-circuiter son chef de rayon en s'adressant au chef de secteur, ou au directeur de magasin, car il sera sanctionné par l'un et par l'autre. Nous retrouvons là l'organisation monocentrique, hiérarchique et spécialisatrice, qui relève du modèle mécanique de l'organisation³⁰⁴.

Au sein du rayon, la fonction de l'ELS exigeait surtout une activité physique et mémorielle. Il était surtout un élément du système technologique, selon l'acception de Jacques Mèlèse³⁰⁵. Avec le changement dans l'organisation, il participe au système d'information et de mesure (SIM) et au système de pilotage (SP). Traditionnellement, la tâche des ELS

³⁰³ Convention collective.

³⁰⁴ Morgan G-(1999)-*Images de l'organisation*-Bruxelles-De Boeck Université

était de remplir les rayons afin d'éviter toute rupture de stock en gondole, les ranger, les nettoyer, étiqueter les produits (les « basiques du métier »). Rapidement, lorsqu'il y avait plusieurs ELS dans le rayon, la pratique était de segmenter le rayon et de confier à chacun un segment du rayon, surtout en PGC (Produits de Grande Consommation). Cette spécialisation permettait de rendre chacun « responsable » c'est-à-dire « garant » de la « bonne » tenue de son sous-rayon. On évitait ainsi la dilution des responsabilités. C'était d'autant plus important que, dans ce secteur, la rotation des produits est très forte, que la réactivité des ELS doit être très importante pour répondre aux nécessités basiques du métier. Cela ne changeait pas fondamentalement le travail : surveiller le stock en gondole, aller chercher les produits sur les racks dans la réserve, les faire descendre par un cariste, les amener sur palette dans le magasin, dépoter les produits selon les besoins du linéaire, étiqueter, remplir la gondole. Il y a une tâche qui est venue se greffer ensuite : le balisage. Le balisage consiste à apposer une étiquette en rayon, devant le produit (l'étiquette est générée par une manipulation des secrétaires commerciales qui initialisent le produit, donc un prix, puis une étiquette). Le balisage a remplacé l'étiquetage de chaque unité grâce à l'introduction du code-barre. Petit à petit, quelqu'un qui avait de l'ancienneté était supposé capable de « passer » les commandes (sa décision était en fait une décision programmée et nécessitait de lire le stock prévu sur un listing, compter ce qu'il y avait en rayon, soustraire, porter le produit de la soustraction sur un document). Dans l'esprit des ELS, à l'époque, passer les commandes était un pouvoir qui permettait de se distinguer des autres ELS, de sortir du rang. Cela ne changeait ni leur qualification (ELS), ni leur rémunération (calculée à partir du coefficient attaché à la qualification (entre 115 et 140, selon l'ancienneté). La promotion était symbolique. Dans l'intervalle (1991) est venue se greffer la gestion du développement individuel (GDI), qui vise à mieux cerner, par qualification, le parcours individuel, le développement individuel de chaque collaborateur, ceci en fonction du stade de « professionnalisme » où il se trouve, et du niveau de compétence dont il fait preuve dans la tenue de son rôle. Pour imaginer le rôle de l'ELS, nous dirons que les ELS sont le prolongement des bras et des jambes du chef de rayon. Le rayon comporte trop de références à gérer pour un seul homme, alors il lui est permis, dans les limites permises par son compte de résultat, de se faire remplacer pour certains rôles (remplir, rendre propre, etc.) par d'autres hommes qui agissent conformément à ses prescriptions, qui deviendront pro-

³⁰⁵ Mélése J.-(1972)-*Analyse Modulaire des Systèmes de gestion*-Paris-Hommes et techniques-

gressivement les prescriptions de l'enseigne et qui lui seront inculquées par la formation assurée par l'Institut de Formation à l'Excellence. Ces rôles particuliers, qui ne nécessitent que des compétences dédiées pour le chef de rayon, enrôlent donc les ELS dans des fonctions ne réclamant pas de compétence spécifique au commerce ou à la gestion, et une compétence générale de niveau faible. Les recrutements se faisaient donc sur la base d'un faible niveau de qualification, entendue comme qualification décernée par l'institution scolaire, autrement dit des gens sans diplôme. Par la GDI, dans l'ancienne organisation, la DRH présente la fonction d'ELS comme un métier, en fait, l'ELS est l'OS de la grande distribution.

« *En fait, l'ELS était principalement un achemineur de produits dans le rayon* »³⁰⁶, mais il n'est pas question du client dans sa situation de travail, tel que celui-ci est prescrit. Conformément au principe de la méthode de vente en libre-service, les produits sont mis à la disposition des clients sur les gondoles et le client se sert. La tâche des ELS est donc de mettre physiquement les marchandises sur les gondoles. La « médiation » de l'achat des marchandises par les clients est assurée par la communication du producteur, de l'enseigne et du magasin, par le merchandising (tactique utilisée en magasin pour faire en sorte que les clients soient plus ou moins attirés par telle référence et en achètent en quantité plus importante) et éventuellement par de l'animation en magasin. La personne qui assure l'interface entre les clients et les produits est le chef de rayon, aidé éventuellement du second de rayon (seconde ou remplace occasionnellement le Chef de Rayon avec un coefficient 180). Si l'ELS intervient (quand il ne fuit pas le client), c'est pour des actions telles que le renseigner sur la localisation d'un produit, mais qui ne nécessitent aucune décision. Le chef de rayon, par le système d'information et de mesure qui est mis à sa disposition (indicateurs de CA, marge, rotation des stocks, etc.), a une connaissance du comportement des consommateurs à l'égard de l'ensemble des produits de son rayon. Il suit ainsi l'ensemble des produits et prend des décisions tactiques (augmenter le facing d'une référence, déplacer une référence d'un niveau à un autre, supprimer une référence, etc.) voire stratégiques (apporter des modifications importantes dans son assortiment, changer fondamentalement l'allocation du linéaire, utiliser d'autres techniques de présentation, etc.). Cependant, son suivi est un suivi d'ensemble avec une tendance à la régulation par erreur plutôt que par alerte ou par anticipation. Le délai de réaction n'est donc pas des plus courts.

Si les clients ne sont pas au centre de la situation de travail des ELS, tel qu'il est prescrit, ils le sont cependant dans la situation de travail, telle qu'elle est vécue par l'ELS. En effet, le comportement d'achat et même de circulation des clients est un des facteurs déterminants du rythme de travail de l'ELS et de sa productivité. Plus le volume acheté est important, plus il faut « bourrer » les rayons ; plus il y a de clients, plus les allées sont encombrées, plus les gondoles sont difficiles d'accès !³⁰⁷. L'ELS n'a donc pas toujours la *passion du client* ! Or, la concurrence exacerbée entre les distributeurs, les tensions entre distributeurs et fournisseurs sur le partage de la valeur ajoutée, les modifications du comportement d'achat des ménages exigent une gestion plus rigoureuse, plus fine des produits, et surtout une gestion stratégique de la relation avec les clients.

2 PREMIER REMODELING DE L'ORGANISATION POUR UNE AUTRE DIVISION DU TRAVAIL ENTRE CHEF DE RAYON ET ELS

Dans cette situation, il est difficile d'obtenir les progressions de CA attendues, et il en va probablement de même pour la marge. Il a donc fallu mettre en œuvre de nouvelles stratégies. L'une de ces stratégies est d'associer les ELS au commerce, à la gestion, et surtout de les mettre en perspective de travailler pour le client. Les ELS n'ont pas que des bras et des jambes, mais également un cerveau, qui les rend capables de réflexivité et d'affectivité. La voie consiste donc à utiliser de manière plus intelligente toutes les ressources disponibles chez chaque collaborateur. Cette réflexion survient aussi à un moment où la crise du marché de l'emploi pour les salariés a amené la multiplication du nombre de stagiaires bacheliers, puis de techniciens supérieurs, et par suite l'embauche de personnes diplômées pour tenir des fonctions d'ELS. Formés au commerce et à la gestion, il est d'autant plus opportun de les enrôler dans la gestion et le commerce, d'abord pour exploiter leur compétence, et ensuite pour les mobiliser. Le développement de l'entreprise ouvre le marché interne des emplois et permet de proposer des parcours professionnels intéressants. La stratégie est de continuer à leur confier un sous-rayon pour qu'ils continuent à en assurer la logistique, mais également de les faire participer au commerce et à la gestion de ce sous-rayon. Ils deviennent alors gestionnaires de sous-rayon. Ce n'est pas une qualification reconnue, ni par la convention collective, ni par l'accord d'entreprise, mais c'est un

³⁰⁶ DRH magasin

³⁰⁷. Pour cette raison, le client est plutôt vécu comme un gêneur, comme la cause de la surcharge de travail, les jours d'affluence, surtout en PF.

rôle qui leur confère néanmoins un statut dans l'entreprise. Néanmoins, ce rôle est prévu par la convention collective et il revient à une personne qualifiée « employé principal », qui ne relève pas de la filière ELS, et de coefficient supérieur au coefficient fin de filière ELS. Beaucoup de gestionnaires de sous-rayon n'ont pas cette qualification.

La raison économique est confortée par la contradiction entre les valeurs affichées par le projet d'entreprise et les pratiques organisationnelles de type plutôt taylorien à l'égard des ELS. « *On fait tout sauf partager le travail, on fait tout sauf déléguer vraiment du pouvoir aux collaborateurs* » : « *ça se voit au travers de plusieurs indicateurs, notamment au travers de la faible utilisation de la réunion de rayon qui est vécue comme une contrainte, parce qu'il y a du boulot, c'est une heure d'arrêt du travail. On n'a jamais eu un engouement extraordinaire pour la tenue de réunions, c'est tout de même fantastique, quand on pense au moment privilégié que cela peut être. Je me suis dit que c'est parce qu'on n'avait pas grand chose à y faire, parce que, s'il y avait eu quelque chose à y faire d'important, ils iraient* »³⁰⁸. Pourtant, les chefs de rayon sont intéressés individuellement à la tenue de réunions, puisqu'elles font partie des « *clés d'entrée* » à l'intéressement individuel. Ils ont des objectifs, économiques et qualitatifs. S'ils les atteignent, ils ont une prime. Si le résultat est dépassé, ils peuvent toucher une prime plus importante, à condition qu'ils fassent les bases, faire une réunion de rayon, par exemple. Autrement dit, faire une réunion de rayon, c'est une clé d'entrée, donc les chefs de rayons faisaient des réunions, dans le but d'obtenir la clé d'entrée à la surprime. Ces réunions sont principalement utilisées pour informer les ELS des résultats du rayon et des objectifs à atteindre par le rayon. Autre indicateur mis en avant par le RRH, l'absentéisme en formation. « *Pourquoi un chef de rayon, qui a tout intérêt à former ses collaborateurs, ne le fait pas, c'est parce qu'il ne sent pas le sens que peut avoir la formation, quel plus cela peut apporter et à ses collaborateurs et à lui. Pourquoi tout ça n'est pas évident, parce que le CR n'a pas assez de recul* ». « *Donc, on avait tout intérêt à poser l'idée qu'une responsabilisation plus ciblée permettrait d'aller plus au détail, en donnant à un type la responsabilité d'une part de rayon, une responsabilité élaborée, écrite, accompagnée, et permettre au CR de jouer pleinement son rôle, qui est d'aider l'autre à mettre tout son potentiel en œuvre dans l'objectif qui lui a été assigné, y compris grâce à la formation et à l'accompagnement* »³⁰⁹.

³⁰⁸ Extrait d'entretien avec le RRH du magasin d'Englos

³⁰⁹ Extrait d'entretien avec le RRH du magasin d'Englos

Il y avait une autre raison, c'est que le métier de chef de rayon « *battait de l'aile* », présentait de moins en moins d'intérêt. Les chefs de rayon ressentait le mouvement de centralisation du commerce et de la gestion comme un appauvrissement de leur rôle, alors qu'ils consacraient toujours autant d'énergie et de temps (près de 60h/semaine, pour la plupart), pour des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre.

Un nouvel outil a été mis à la disposition des employés gestionnaires de sous-rayon. C'est un tableau de bord par sous-rayon, qui fait apparaître le CA, le nombre de clients, le nombre d'articles, à la fois pour la journée et cumulé. En fait, c'est l'outil dont dispose le CR, mais pour chacun des sous-rayons. Cet outil est à utiliser de la manière suivante. L'ELS choisit 4 magasins-cibles de l'enseigne, avec l'aide de son CR et chaque matin, on lui sort le CA réalisé par le sous-rayon de ces magasins-cibles. « *Qu'est-ce qui est attendu ? Le matin, il reçoit son listing et s'il s'aperçoit qu'un de ses magasins-cibles a fait plus que lui, il peut téléphoner au responsable pour lui demander comment il a fait. Ex : il a fait une TG. Il a donc une réactique que ne peut avoir le CR, parce qu'il a trop de sous-rayons à gérer. Ensuite, briefing journalier : chaque matin, le CR réunit ses GSR, remet les listings, commentaire à chaud (ex: j'ai une TG qui a très mal tourné, mais à midi j'ai remplacé la TG etc.). C'est la part de l'activité commerciale, c'est mon produit, les chiffres qu'il fait, le contact avec le client me montrent qu'il a marché ou pas marché etc.* »³¹⁰.

L'idée de fond, c'est que celui qui est le mieux placé (GSR) pour gérer le produit le prenne en charge. Le CA est une résultante du volume vendu et du prix fixé. Compte tenu du prix décidé par le chef de rayon (il a toutes les informations sur les prix pratiqués par la concurrence) ou l'enseigne (s'il y a une communication régionale sur le produit), le CA sera d'autant plus élevé que le volume vendu sera important. Une gestion fine du volume, ne peut que faire progresser le volume, donc le CA. La marge unitaire dépend du prix de vente et du prix d'achat. Le premier est décidé par le CR, lorsqu'il n'y a pas de communication régionale particulière (tract), le deuxième est négocié à un niveau plus élevé (par la centrale d'achats). L'interdiction de vente à perte induit un prix butoir. La marge unitaire procède donc de la décision du CR par le prix de vente qu'il décide, compte tenu des prix pratiqués par la concurrence. La marge totale dépend finalement du volume vendu. La gestion plus fine des volumes par les GSR sera donc également favorable à la marge totale.

³¹⁰ RRH Magasin Englos

Le travail du GSR est de développer le nombre d'impacts des produits sur les clients, compte tenu des objectifs négociés avec le CR (les objectifs variant, bien entendu, avec les promesses de CA et de marge totale du produit). « *Le GSR prend des paris sur la quantité de produits, ce que ne peut pas faire le CR. Donc, le GSR réfléchit produit, le CR constate le CA et la marge et en fait part au GSR. On prend un objectif qu'il accepte, reconnaît, et l'ELS décide de la tactique dont il discute avec le CR. C'est ça la délégation* ». Il a l'autonomie parce qu'il est le mieux « *placé pour faire une bonne proposition, pour donner la bonne réponse. En pleine journée, il peut décider de changer une TG et il en parle au CR* »³¹¹.

Le fonctionnement de l'organisation devient hybride, centralisé et décentralisé, comme dans le modèle de reengineering proposé par Hammer et Champy³¹². L'entreprise profite des opportunités de réaliser des économies d'échelle par la centralisation qu'elle opère, et des bénéfices de la décentralisation des décisions (réactivité, productivité, flexibilité, notamment). Le passage obligé est le partage de l'information, ce que l'intégration de l'électronique dans le traitement et la communication a permis. L'ELS se comporte comme un commerçant dans son sous-rayon (c'est le rôle prévu par la mise en scène), comme s'il était en charge de la totalité des décisions et des responsabilités, mais il ne fait qu'interpréter la pièce qui a été écrite à son intention et à l'intention des clients. Il n'est plus l'agent d'exécution des décisions prises par ses supérieurs hiérarchiques. Il est devenu acteur doté d'autonomie et de responsabilité dans la mise en œuvre d'un rôle dont les limites ont été définies par une finalité (déclinée en buts prioritaires, en architecture stratégique), des valeurs, dont il est porteur, et qu'il doit respecter dans la conduite de son action. Il agit comme un processeur, mais un processeur intelligent et affectif, qui saisit les événements (aujourd'hui le concurrent fait une opération, ou il va faire beau, ou ce soir il y a un match de foot à la télé), leur donne une forme intelligible et opérationnelle, les intègre dans une configuration, et les traite selon les modèles et procédures d'action prévues, ou selon des modèles et procédures innovantes, si les premières ne sont pas pertinentes. A cet effet, il a dû intégrer des modèles de représentation et d'action, qui, dans l'ancienne organisation, relevaient d'autres fonctions (gestion des stocks, gestion comptable, marketing, etc.). Toute son activité, comme celle des autres processeurs, est tirée par la production du

³¹¹ RRH Magasin Englos

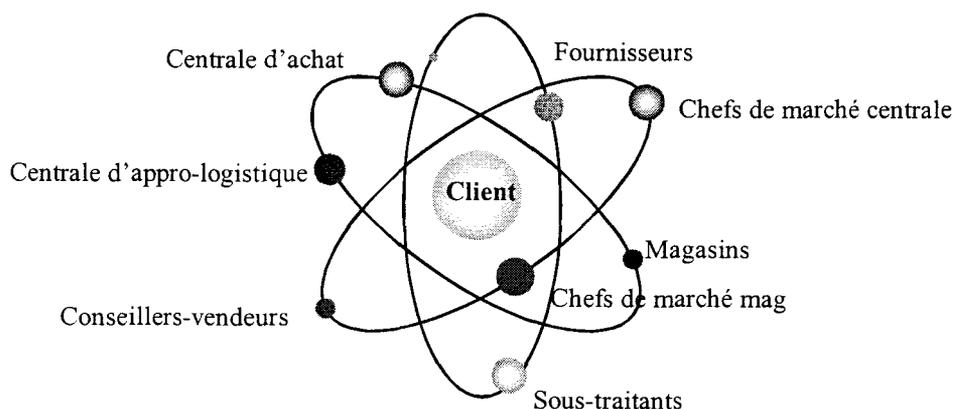
³¹² Hammer M, Champy J-(1993)-*Le reengineering*-Paris-Dunod

service le plus pertinent possible au client. Il n'agit pas seul, mais en coopération avec d'autres processeurs, notamment avec l'hyperprocesseur qu'est le manager de rayon, le gestionnaire de rayon expert de la région. Il agit également en coopération avec le représentant des fournisseurs quand il veut monter une opération promotionnelle, avec le gestionnaire du même sous-rayon dans d'autres magasins, etc. Il est élément d'une « *équipe de processus* »³¹³.

L'organisation est à rapprocher d'un modèle de l'organisation cybernétique. Dans ce type d'organisation, les interactions au sein du système sont agencées, non plus pour construire une offre qui réponde de manière dominante aux attentes de l'enseigne et de ses fournisseurs, mais pour produire une réponse pertinente aux attentes de la clientèle. Cette réponse ne peut plus être une réponse exclusivement de masse, mais une réponse adaptée aux différents segments de la clientèle, voire parfois individualisée. Cela ne signifie pas que les attentes de l'enseigne et des fournisseurs disparaissent, mais elles intègrent les attentes de la clientèle et en font une priorité. Elle signifie également que la chaîne linéaire de traitement fait place à une chaîne circulaire, qui tourne de manière quasi ininterrompue avec un temps de cycle le plus réduit possible.

Il est difficile de représenter graphiquement tous les processus, tant ils sont nombreux et interreliés, et de les intégrer dans un macroprocessus de création et de distribution de valeur.

Schéma 8 : Processus de création de valeur



³¹³ Hammer M, Champy J-(1993)-*Le reengineering*-Paris-Dunod

Ce macroprocessus fait lui-même intervenir une pluralité d'acteurs en compétition/coopération : les actionnaires, les prêteurs, les fournisseurs de marchandises, les sous-traitants, les fournisseurs de biens d'équipement, les prestataires de services en tous genres (financiers, logistiques, commerciaux, d'informations, de communication, de travail intérimaire, etc.), les salariés, les clients, sans oublier l'Etat et les collectivités locales qui exercent leur pression fiscale et délivrent des subventions directes ou indirectes. Chaque cycle est producteur du maximum de valeur pour les actionnaires, ce qui passe, compte tenu de la concurrence, par une création de valeur pour le client d'un niveau suffisant pour qu'il soit satisfait et qu'il revienne. Elle signifie enfin, compte tenu du caractère imprévisible de certains événements, de la réactivité nécessaire, que les événements ne peuvent plus être exclusivement traités par un unique macro-processeur, mais également par des micro-processeurs placés aux endroits pertinents. Les unités de traitement de l'information sont ainsi multipliées dans les différentes strates, sans que ne soit renforcée la hiérarchie.

3 DEUXIEME REMODELING POUR UNE SPECIALISATION PROCESSUELLE PLUS FORTE

L'organisation des magasins Auchan est en cours de restructuration, en reengineering. Le principe général de réorganisation de l'action collective est qu'elle soit sous commande du marché : « *nous voulons que, demain, nos magasins soient organisés en fonction des besoins de nos clients et non plus en fonction de l'offre de nos fournisseurs* »³¹⁴. Le marché correspond à un univers de consommation, au sens où il est entendu en category management. Chaque marché présente un ensemble de solutions à une catégorie d'attentes du client (habillement pour s'habiller, restauration pour se restaurer, animalerie pour soigner les animaux domestiques, etc.). Au total, il y a 16 marchés, qui, globalement, comprennent 400 catégories de produits. La catégorie est la « brique de base ». Chaque produit de l'univers signifie une solution client, une réponse à un problème.

L'action collective renvoie aux actions coordonnées d'hommes spécialisés dans un rôle nécessaire à la production de la réponse pertinente aux attentes des clients. Les rôles sont « *essentialisés* », c'est-à-dire qu'on y applique un des principes de l'entreprise intelligente énoncés par Quinn : l'activité de chacun est recentrée sur sa compétence spécifique principale, de manière à ce que chacun exerce l'activité pour lequel il est le plus compé-

³¹⁴ Directeur Général d'Auchan-(1999)-« Auchan dans le cœur des clients... le client dans le cœur d'Auchan »-Horizons-N°16

tent. « *Dans les années 60, les pilotes de rallye étaient un peu des hommes à tout faire : ils construisaient leurs voitures, réglait leurs moteurs, préparaient les courses... Cette façon de travailler, finalement assez artisanale, a montré ses limites : pour gagner, les pilotes doivent aujourd'hui se concentrer sur leur métier et s'appuyer sur des équipes logistiques vraiment pro. En hyper, c'est un peu la même chose : nos clients sont plus exigeants, la concurrence est intense, les mécanismes sont plus complexes. Pour gagner la course, nous devons nous spécialiser* »³¹⁵.

La spécialisation se fait sur la base de rôles joués par des acteurs dans le cadre d'une activité de type hologrammatique.

Le chef de marché en centrale construit l'offre de l'enseigne pour un marché, le chef de marché en magasin la construit pour son marché/magasin en contextualisation la construction du chef de marché, tandis que le directeur marketing en magasin la construit tous marchés confondus pour son magasin. L'offre obtenue pour un marché est hologrammatique : c'est une offre de l'enseigne qui intègre à la fois les tendances profondes de l'environnement pour ce marché et la politique de gamme de l'enseigne, tout en intégrant les demandes de ses éléments (exprimée par les chefs de marché-magasins). L'offre magasin relative à un univers (marché) est elle-même dense de l'offre de l'enseigne, de l'offre du chef de marché, de la politique de gamme du magasin, tout en répondant aux exigences locales du marché. L'activité de l'ensemble des acteurs de ce processus est soumise d'une part à la satisfaction des clients, d'autre part à celle des actionnaires.

Pour chaque marché ou univers, l'activité consiste en une circulation de flux d'informations, de biens et de services, de signes monétaires, dont le fait générateur réside dans les attentes des consommateurs telles qu'elles sont perçues par le chef de marché, grâce aux flux d'informations fournies et traitées par les différentes unités de traitement du circuit. Ces flux d'informations sont transformés en connaissances, que des flux extérieurs viennent conforter (informations fournies par les panélistes et autres fournisseurs d'informations). A partir de ces connaissances, le chef de marché en centrale (unité de traitement supérieure) construit une offre pour son univers (assortiment de produits, balisage, merchandising, théâtralisation, etc.), compte tenu des priorités de la Direction Générale (direction marketing). Il transmet cette offre aux acheteurs, en centrale, dont la mission

³¹⁵ Directeur Général d'Auchan-(1999)-« Auchan dans le cœur des clients... le client dans le cœur d'Auchan »-Horizons-

est de rechercher et négocier les meilleurs produits qui composent l'offre. Les acheteurs ne sont pas spécialisés par marché, mais par filière d'approvisionnement, et sont donc amenés à acheter pour différents marchés, sur la base de contrats de coopération avec les chefs de marché. La solution *clés en main* ainsi construite par le chef de marché, en appui sur les informations qui lui ont été transmises, est communiquée aux magasins.

Sur la base des modules (segments au sein des catégories), et des quantités négociées avec le chef du marché en centrale, le magasin sera automatiquement approvisionné par les plateformes d'approvisionnement. Ces centrales d'approvisionnement auront, après calcul des optimum, selon les contraintes d'approvisionnement induites par l'origine géographique du produit, et la nature du produit, informé les fournisseurs et sous-traitants du rythme probable d'approvisionnement. Les produits livrés sont pris en charge par une équipe d'approvisionneurs, en magasin, dont le rôle est de veiller au remplissage permanent des gondoles (qui présentent les produits en marché ou univers de consommation). L'équipe d'approvisionneurs est managée par un directeur appro-logistique, dont le rôle est d'apporter une solution pertinente aux problèmes d'approvisionnement, de gestion des flux et de logistique : *« tous les matins, à l'ouverture le client doit avoir un magasin nickel : têtes de gondoles, saisonnier, fonds de rayon, balisage, tout doit être parfait. Avant s'il y avait un problème, c'était un peu de la faute de tout le monde... aujourd'hui, c'est l'équipe appro-logistique qui doit livrer tous les matins un magasin impeccable aux clients. Une responsabilité énorme ! »*³¹⁶. Le directeur appro-logistique est secondé par des responsables appro/logistique³¹⁷. Ces responsables appro-logistiques animent des équipes d'employés en appro/logistique spécialisées (réception-retours-démarques, transformation, gestion des réserves, remplissage, saisonniers, maintenance, technique) Ces employés ont pour rôle d'assurer la maintenance des rayons, pour une ligne de produits donnée (ex : textile). Dans une perspective processuelle, les employés interviennent pour alimenter les rayons de manière à ce que les gondoles, de façon continue, assurent la circulation des flux de produits en approvisionnant ces gondoles, en veillant à ce que l'information portée par les gondoles soit correcte en permanente (balisage) et à ce que rien ne vienne perturber le procès général de signification dont les gondoles sont porteuses : signes d'ordre (bien propre, bien rangé), d'abondance et de disponibilité à portée des yeux et des mains. Certains d'entre eux ont un

N°16

³¹⁶ Cyril R-Responsable Appro-Logistique pour les PGC-Magasin-test de Valenciennes.

³¹⁷ 4 à Leers (grand hypermarché)

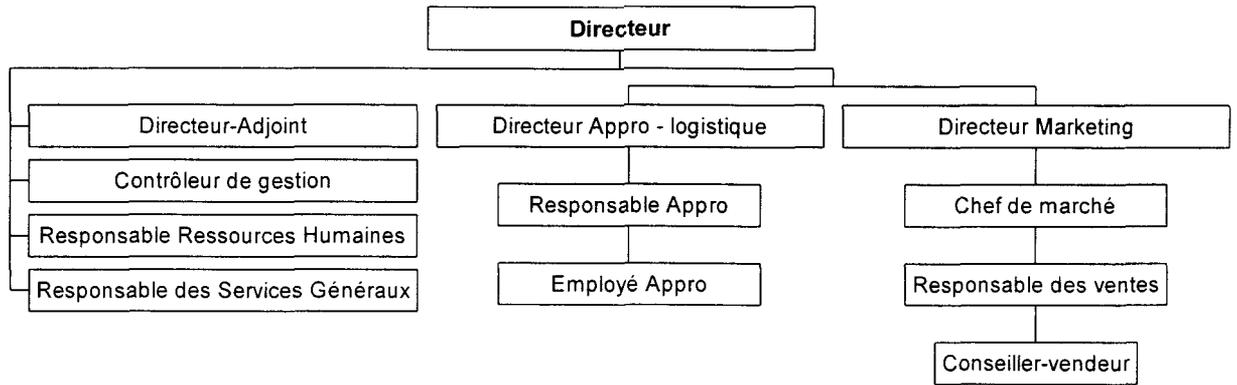
rôle plus complexe. Par exemple, les gestionnaires d'approvisionnement sont chargés de détecter les ruptures de stock, de les analyser, de les comprendre, et d'y remédier. Autrement dit, ils sont chargés de sécuriser le processus d'approvisionnement par contrôle, détection des aléas et anomalies, et sécurisation). L'approvisionnement est ainsi « *industrialisé*³¹⁸ » dans un process qui intègre la production, la distribution, et la vente, commandé par les achats des clients, selon les principes de la commande ouverte et de l'approvisionnement en juste-à-temps. Le process peut même inclure plusieurs producteurs pour un même produit (ex : le fournisseur de tête d'arrosage livre le fournisseur des tuyaux, lequel inclut les têtes dans sa chaîne de montage et en sort un produit complet livré à la plateforme puis aux magasins).

Comme les réponses aux problèmes d'approvisionnement, de balisage, de propreté, de rangement, de lisibilité de l'offre sont apportées par l'équipe « appro-logistique », une équipe est spécialisée dans le commerce des produits, l'équipe « commerce ». Elle est dirigée par un chef de marché magasin. Le chef de marché en magasin définit sa politique commerciale, construit son offre en fonction de l'environnement local en choisissant dans les modules proposés par la centrale, et en complétant par des produits locaux. Son rôle est de construire son marché en concevant les solutions de consommation à proposer aux clients du magasin. Il a donc une compétence spécifique en marketing. Cette offre est établie en relation avec le directeur marketing/ventes du magasin. Le directeur marketing/ventes définit la politique commerciale du magasin, assure le professionnalisme des équipes « commerce », manage les 16 chefs de marché du magasin, et il est responsable de la théâtralisation des produits en magasin. La politique commerciale définie par le chef de marché est mise en œuvre par un chef des ventes qui anime une équipe d'employés commerciaux ou conseillers de vente.

En magasin, l'organisation sera donc la suivante :

³¹⁸ Expression d'un des membres du groupe « compétitivité » chargé de ce projet.

Organigramme Magasin



Au niveau logistique, c'est une véritable « supply chain » qui est mise en place. Elle intègre les fournisseurs et sous-traitants, directeur logistique, équipes d'appro-logistique en plateformes d'approvisionnement, les équipes appro-logistique en magasin et les clients. L'approvisionnement des magasins est automatique en J+1, ce sont donc les flux d'achat clientèle qui déterminent le rythme des flux de marchandises, hormis pour les ventes promotionnelles, qui sont poussées par le fournisseur et l'enseigne. L'approvisionnement des plateformes est en flux tendu grâce à l'EDI. Cette chaîne fait circuler les informations, et les produits. Elle est automatisée dans sa dimension informationnelle et communicationnelle grâce à l'électronique. Elle reste pour une bonne part manuelle et mécanique dans sa dimension physique. Elle est en connexion avec la circulation des signes monétaires et participe donc à la métachaine, au métaprocessus qu'est la « profit chain ».

Au niveau commerce, c'est également un process généré par les attentes des consommateurs qui met est mis en œuvre. Il intègre fournisseurs et sous-traitants, directeur marketing, directeur des ventes, chef de marché et acheteurs en centrale, directeur marketing, chefs de marché, chefs de vente, conseillers de vente en magasin, consommateurs. Elle est aussi connectée à la circulation des signes monétaires, et intervient comme sous-processus dans la « profit chain ».

Afin d'intégrer à un niveau encore plus élevé la circulation de l'information, l'entreprise met actuellement en place un ERP, qui renforce l'intégration des anciennes fonctions, donc la transversalité de l'organisation. Un même outil permettra donc bientôt de gérer toutes les informations qui circulent dans l'entreprise, tous pays concernés. Les

informations seront diffusées aux endroits pertinents, disponibles dans un état d'élaboration adapté aux besoins, en un temps extrêmement réduit, à un coût variable limitée³¹⁹.

4 PROMOTION DE LA COOPERATION ET DE LA COMMUNICATION

La fluidité des flux nécessite une coordination et une coopération étroite entre les différentes unités de traitement, dont les rôles sont différents mais complémentaires, parce qu'ils concourent au même métaprocessus, le processus de création de valeur. L'une des clés du succès est « *mieux travailler ensemble, mieux communiquer grâce à un contrat de coopération qui définit les responsabilités de chacun* »³²⁰.

L'interface entre les deux équipes du magasin est assurée grâce à un contrat de coopération : « *la coopération entre les équipes magasin est formalisée par le responsable appro et le chef de marché et soumis au directeur de magasin aux directeurs appro et marketing. Il définit les prestations réciproques (remplissage permanent, réimplantation du saisonnier...) décrit les engagements mutuels et fixe les niveaux d'exigence requis (stock, ruptures, qualité catalogue, délais d'information...). Ces contrats sont établis sur une base annuelle. Ils sont complétés par des réunions hebdomadaires et si besoin par des réunions spécifiques* »³²¹. C'est également sur la base de la coopération que travaillent chefs de marché et acheteurs en centrale, chefs de marché-acheteurs et chefs de marché en magasin.

La coopération n'est pas nouvelle, mais elle prend de nouvelles formes, en particulier la forme contractuelle. Elle est érigée en nouvelle valeur dans l'entreprise « *les missions et responsabilités de chacun seront beaucoup plus claires et la coopération entre les équipes développée et facilitée. En quelque sorte, nous passerons d'un esprit de compétition à un esprit de coopération* »³²².

Depuis la centralisation des achats, il avait été nécessaire d'organiser des relations entre les acheteurs de la centrale et les chefs de rayon en magasin. Cette organisation a pris la forme de réunions de synergies, qui permettent un maillage horizontal et vertical

³¹⁹ S'il faut tenir compte du coût du logiciel et de sa mise en place par un Cabinet de consultant, du coût du matériel, le coût fixe sera important.

³²⁰ Directeur Général d'Auchan-(1999)-« Auchan dans le cœur des clients... le client dans le cœur d'Auchan »-Horizons-N°16

³²¹ MD-Organisation Projet Compétitivité.

³²² DG-Directeur des Ressources Humaines France

des acteurs, et, in fine, une prise de décision centralisée et unitaire, mais qui intègre la diversité des contextes locaux. La verticalité est celle de la ligne centrale-magasin avec ses différents échelons (chef de groupe, acheteur, en centrale ; directeur de magasin, chef de secteur, chef de rayon en magasin). L'horizontalité est géographique : une ligne interrégionale, une ligne infrarégionale. Elles se tiennent 6 fois par an au niveau national et 10 fois par an au niveau régional (les magasins sont distribués en 9 régions). Au niveau de la Société, ont été nommés des chefs de file : à chaque rayon correspond un chef de file (ex : chef de file du rayon « liquides »). Son rôle est d'animer la file. Ce rôle est dévolu à un directeur de magasin. En centrale, les achats du rayon sont pilotés par un chef de groupe, chaque sous-rayon étant géré par un acheteur (ex : bières, eaux, alcool-liqueurs). Le chef de groupe est co-animateur de la file. En magasin, des chefs de rayon experts ont été désignés en raison de leur niveau de compétence dans leur rayon. Il y a un chef de rayon expert par région. Les réunions nationales rassemblent le chef de file, le chef de groupe, les acheteurs du rayon et les chefs de rayon expert (qui représentent donc les régions). Ils définissent les priorités du rayon, décident des choix commerciaux, des gammes, et des niveaux de gamme des magasins³²³. et les axes stratégiques à suivre par l'ensemble des magasins, compte tenu des informations régionales remontées par les chefs de rayon experts. Au niveau régional, la file est animée par un chef de secteur (et non plus un directeur de magasin), nommé responsable de la file. Les réunions régionales (chaque mois) rassemblent le chef de secteur responsable de la file, les chefs de rayon experts de la file et tous les chefs de rayon de la file. Comme ces chefs de rayon experts ont participé aux réunions nationales, ils sont la courroie de transmission des décisions prises en réunion nationales vers les régions, et des propositions des régions vers le niveau national. Les chefs de rayon experts sont en veille sur les événements au niveau de leur région, recueillent les propositions et revendications des chefs de rayon des magasins, et leur transmettent les décisions prises au niveau national. Ils servent donc de courroie de transmission entre la région et le magasin. Il en va de même entre les chefs de rayon de chaque magasin et les gestionnaires de sous-rayon. Le gestionnaire, pour ce qui concerne les aspects physiques, le chef de rayon pour ce qui concerne les aspects économiques, assurent la relation avec le client. Chacun prend les décisions selon son rôle, gère les événements selon son champ décisionnel. Comme chaque rayon relève d'un secteur, au niveau régional, une structure d'animation de chacun

³²³ Il y a 5 niveaux de gamme, dénommées H1 à H5. A chaque niveau de gamme correspond un nombre de références. Le

des 5 secteurs a été mise en place. Les chefs de secteur de file (un par rayon) sont réunis sous la houlette d'un directeur de file régional (il est donc directeur de file pour un secteur). Ils se réunissent une fois par mois.

La tendance qui se dessine avec la nouvelle organisation est celle d'une coopération au développement de ce que certains appellent l'intelligence de l'entreprise³²⁴. Si nous concevons la réalité comme un flot continu d'événements, il s'agit pour l'entreprise de saisir le maximum d'événements qui présentent un intérêt pour elle, de les intégrer dans une représentation du monde suffisamment élaborée pour qu'elle permette de prendre les décisions pertinentes à un moment où les signaux sont encore faibles. Selon un principe bien connu, la marge dont elle dispose est inversement proportionnelle à l'intensité du signal. Il vaut mieux agir par anticipation que par alerte ou par erreur. Dans une orientation proactive, il vaut mieux anticiper avant les concurrents et agir sur le cours des événements pour qu'il lui soit plus favorable. Mais il n'y a pas de saisie d'événements sans acteurs de la saisie. Il est donc nécessaire d'organiser un captage des événements, leur mise en forme intelligible (information), et leur circulation vers les unités de traitement pertinentes. Certaines informations sont produites automatiquement (CA, panier moyen, nombre de passages en caisse, CA par rayon, par sous-rayon, par produit, par référence, CA par client par période, fréquence d'achat, panier moyen, composition du panier, etc.), d'autres nécessitent une veille et une saisie humaine. Les événements ne viennent pas à l'acteur. L'événement, défini comme ce qui survient, ne survient qu'au contact de l'acteur avec ce qui se passe, mais un contact « intelligent », c'est à dire un contact qui permet l'intellection, conçue comme saisie/information/interprétation de ce qui se passe. L'intellection suppose une compétence cognitive de l'acteur et des motifs de mobilisation de cette compétence, autrement dit ce qui se passe doit avoir suffisamment de sens et d'enjeux pour que l'acteur se mobilise dans son intellection. L'intelligence de l'entreprise passe par une intelligence des acteurs. L'information est une production biographiquement et situationnellement inscrite. Certains acteurs sont mobilisés depuis longtemps sur la production d'informations, mais l'expérience a montré qu'au niveau des employés, les acteurs n'ont parfois pas la compétence ou/et la mobilisation. Les difficultés de mise en place, par les ELS, du « *cahier d'événements* » au magasin d'Englos en témoignent. Or, dans la nou-

nombre de références d'un sous-rayon, en vin de Bordeaux, par exemple, dépend du contexte du magasin.

³²⁴ Martinet B, Marti YM-(1995)-*L'intelligence économique*-Paris-Editions d'Organisation ou Besson B et Possin JC-(1996)-*Du Renseignement à l'Intelligence économique*-Paris-Dunod

velle organisation, il est demandé à chacun, selon son rôle, de participer à la production d'information et à sa circulation vers les unités de traitement pertinentes.

Le changement devrait introduire un management circulaire entre le milieu et le bas. La direction générale continue à présider aux destinées de l'ensemble par les décisions de politique générale et de stratégie générale (strate 1). Politique générale et stratégie générale, qui fournissent une orientation, un sens général à l'action de l'ensemble, sont communiquées aux directions régionales, qui transmettent aux directeurs de magasin. Ces orientations générales sont définies, après communication avec ces niveaux du middle management, par des réunions de comités (marketing, éthique, etc.). Le management reste linéaire « haut-(milieu-bas) », mais les priorités et les stratégies locales sont déterminées avec la participation du niveau local par des relations interactives et circulaires « milieu-bas ». Les relations entre le milieu et le bas restent asymétriques au profit de l'encadrement, mais les modalités de construction de l'action collective tendraient à être discutées, négociées. Le « bas » reste le bas en matière de pouvoir, de rémunération, d'identification, mais le milieu lui reconnaît désormais la capacité de penser, de produire des connaissances, de proposer, voire de prendre des décisions tactiques, et de participer à la production de la connaissance du milieu et du haut.

Nous ne serions plus dans le cadre d'une organisation bureaucratique, marquée par une division du travail bipolaire (conception/exécution), une coopération contrainte par la subordination et la soumission, une gestion impersonnelle des ressources humaines, une exécution de l'action dans le cadre de « fonctions spécialisées aux contours méthodiquement définis³²⁵ », un déroulement de carrière déterminé principalement par « *une qualification professionnelle révélée par l'examen, attestée par le diplôme* »³²⁶ et l'ancienneté, des relations de pouvoir fondées sur la qualification de l'emploi occupé, manifestation d'une compétence prédictive, mais pas obligatoirement validée par les actions. La construction de l'action collective dans l'entreprise pourrait se faire selon des modalités différentes. La division du travail bipolaire conception/exécution disparaîtrait au profit d'une distribution du management entre un niveau macro, un niveau méso et un niveau micro. Le niveau macro prend les décisions politiques et stratégiques qui engagent l'enseigne, mais en s'inspirant de la situation intérieure et extérieure, et il les communique. Le niveau méso

³²⁵ Lallement M-(1993)-*Histoire des idées sociologiques*-Paris-Nathan.

sert de relais aux décisions politiques et stratégiques, les traduit, pour les faire « respirer » aux magasins, et contrôler qu'elles ont eu les effets attendus. Le niveau micro agit de manière en hétéronomie/autonomie. Il est hétéronome parce qu'il est porteur des informations/commandes communiquées par le niveau macro et médiatisées par le niveau méso. Il est autonome parce qu'il doit intervenir de manière adaptative et proactive sur le cours des événements, avec lesquels il est en contact, dans le sens des finalités qui irriguent l'ensemble du système (satisfaire les clients, satisfaire les actionnaires). Comme un processeur, chaque acteur, dans le cadre de son rôle, est ouvert aux événements, capable de saisir ceux qui concernent son rôle et l'entreprise, de les informer, de les interpréter et d'élaborer des stratégies adaptées aux circonstances. Il prend des décisions adaptées aux situations problématiques. A la différence du processeur de l'ordinateur, il est en capacité de s'émanciper des programmes et commandes et de pousser plus loin les frontières de son autonomie/hétéronomie. La coopération est une coopération consciente, acceptée, voulue, qui s'exerce verticalement et horizontalement. C'est une co/opération orientée par le niveau macro, mais construite selon des modalités locales, contingentes des magasins, des produits, des hommes, du contexte de l'action.

L'ordre local qui régit l'action collective, donc les actions individuelles, est toujours subordonné à un ordre central prescrit par la direction, mais il se nourrit peu ou prou de l'histoire, de la culture, des particularités locales. Ce n'est pas nouveau, mais ce qui était souvent considéré comme du désordre à éviter, devient un ingrédient de l'ordre de l'ensemble. L'action collective s'ouvre sur l'extérieur pour saisir les événements qui peuvent lui être utiles, et elle intériorise ces informations pour agir sur elle-même et sur son écosystème. Autrement dit, le marketing pénètre les rayons pour mettre en œuvre les actions tactiques et pour faire remonter les informations à ceux qui sont chargés de la politique et de la stratégie. Il peut y avoir apprentissage des acteurs individuels et de l'acteur collectif, un apprentissage par l'action, dans l'action et pour l'action. Simultanément, par l'ajustement qui s'opère, ce sont les modalités de construction de l'action collective qui intègrent les événements. Il y a apprentissage organisationnel.

Dans une structuration coopérative, *« le rôle des dirigeants consiste à assurer le gouvernement de l'organisation avec l'aide de l'ensemble des collaborateurs qui se pré-*

³²⁶ Weber M-(1919 ed 1971). Economie et Société. Paris-Plon.

sentent comme des forces de proposition, de discussion, de négociation ou d'antagonisme, et qui participent pleinement à la préparation et à la prise de décision »³²⁷. Ce mode de structuration est en phase avec les valeurs affichées par GM et la DG : « *le partage du pouvoir, du savoir et de l'avoir* », et en phase avec la « *vision* » de l'enseigne : « *quelle que soit notre mission, quelle que soit l'organisation, ayons la volonté et le réflexe de mettre au centre de nos préoccupations, réflexions et actions, la satisfaction du client final* »³²⁸. « *Cette structure s'offre comme la modalité par laquelle peut se briser l'antique séparation entre pensée et exécution, l'appropriation du savoir et du pouvoir par des catégories spécifiques, et peut croître, à tous les niveaux, la capacité à poser les problèmes, à en découvrir les dimensions véritables et à les résoudre* »³²⁹. « *Quelle que soit notre mission, quelle que soit notre organisation, ayons la volonté et le réflexe de rendre à l'homme toute la place qui lui revient pour lui permettre d'apprendre, et d'exprimer tout son talent, son savoir-faire et sa personnalité. C'est notre raison d'être de manager* »³³⁰.

La structure coopérative « *ne peut se développer que si les individus acceptent d'être névrosés (au sens large du terme), c'est-à-dire d'établir des formations de compromis entre leurs désirs et ceux des autres, entre leurs divers désirs souvent contradictoires, enfin entre leurs désirs et les angoisses qui freinent leur inscription sociale* ». Elle nécessite des personnes d'être à la fois à l'écoute de leurs propres sentiments et de ceux d'autrui, « *d'admettre en soi la présence du chaos et de fantasmes difficilement maîtrisables* ». Etre de doute et non de certitude, capables d'un haut degré de tolérance à l'ambiguïté et à l'anxiété, ils « *savent que la vérité est le produit de la discussion et de l'intersubjectivité, que l'ordre sort de la fluctuation accompagnant la vie* ». Ils privilégient la communication avec eux-mêmes et avec les autres, se situent dans des flux d'interrelations, dont la régulation et la force transformatrice est assurée par la tendresse, la solidarité et l'amitié. En l'occurrence, il s'agit d'une coopération très élargie, car « *l'entreprise est le lieu de rencontre de 5 partenaires : le client que nous devons satisfaire, les collaborateurs qui apportent leur compétence et leur savoir-faire, les fournisseurs qui sont nos partenaires commerciaux, l'environnement économique, sociologique, politique, culturel qui forme le milieu ambiant de l'entreprise, l'actionnaire qui investit et fournit l'outil de travail* ». La

³²⁷ Enriquez E-(1997)-*Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*-Paris-Desclée De Brouwer

³²⁸ La Vision A « Au nom du client ». Les Principes Ethiques

³²⁹ Enriquez E-(1997)-*Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*-Paris-Desclée De Brouwer

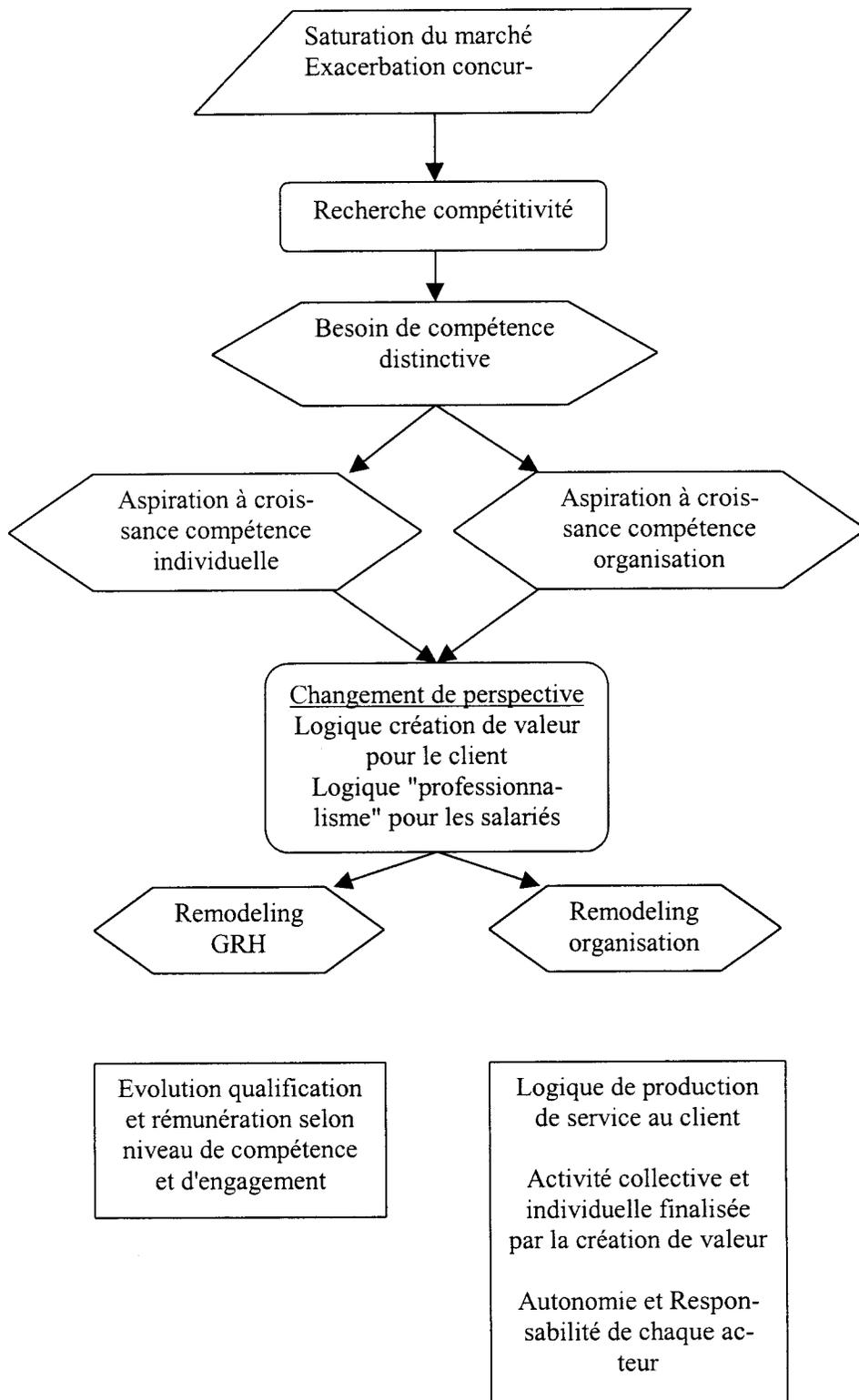
³³⁰ La Vision A « Au nom du client ». Les Principes Ethiques

solidité du lien est suspendue à la force de la cause à défendre, de l'idéologie à promouvoir. Ici, la cause à défendre, c'est la « *satisfaction du client final* ». Elle est développée en 10 points : améliorer le pouvoir d'achat et la qualité de vie du client, ne vendre que des produits de qualité, accentuer notre différentiel d'offre, faciliter la vie au client, respecter les engagements pris vis-à-vis du client, offrir au client les services de la compétence, honorer le client, écouter le client et lui donner une réponse, sécuriser les magasins, protéger le client. Le travail n'a pas de valeur en lui-même, mais il est « *l'expression de la ferveur communautaire, de l'amour mutuel, de l'élan par lequel un groupe veut se produire lui-même en produisant des témoins de son vouloir et de son imaginaire* »³³¹. « *Notre projet, contribuer à améliorer chaque jour la Vie du plus grand nombre par la Satisfaction du Client, la Confiance en l'Homme, la Performance* ». La performance est le résultat de la satisfaction du client et de la confiance en l'homme : elle se traduit en emplois et en « *richesses durables, et profitables pour tous* ».

Depuis la naissance du 1^{er} hypermarché à Roncq, l'organisation a évolué par les multiples interactions entre le système Auchan, lui-même contrôlé par le supra-système AFM, et son écosystème. Les nouvelles conditions économiques et politiques de concurrence, conjuguées aux bouleversements technologiques, aux évolutions culturelles et comportementales des consommateurs (bouleversements auxquels le système a lui-même contribué) ont amené le système à agencer différemment les relations en son sein. Le lien avec l'AFM et avec la 1^{ère} génération de dirigeants, tout en restant maintenu, s'est progressivement distendu, en raison de la multiplication des actionnaires au sein de la famille, de la multiplication des affaires au sein de l'AFM, de la distance prise par GM, le fondateur du système. Le niveau de compétence de l'enseigne a permis de créer de nouveaux magasins, qui l'ont amené à se réorganiser. La conduite de cette réorganisation a été menée conformément à deux règles fondamentales : centraliser tout ce qui, par nécessité de contrôle et d'économie d'échelle, pouvait l'être (centralisation du financement, des investissements, du marketing fondamental, des achats, des approvisionnements, du service après-vente), tout en respectant un principe de subsidiarité/compétence. L'actualisation de ce principe permet de respecter à la fois les intérêts locaux et les impératifs centraux, tout en bénéficiant de la compétence des éléments concernés et de la mobilisation de cette compétence. Ce principe se fonde sur une conception anthropologique qui considère

³³¹ Enriquez E-(1997)-*Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*-Paris-Desclée De Brouwer

l'homme comme une personne mue par le désir de s'épanouir au travail, mais non comme un individu désincarné, abstrait. Il est renforcé par les nouvelles conditions de concurrence qui obligent à être en communication quasi permanente avec les clients. Pour assurer le niveau de performance attendu, l'organisation du système doit lui permettre d'être en bouclage presque parfait avec les clients, ce qui nécessite un bouclage presque parfait de tous les acteurs qui participent au bouclage avec les clients. C'est la communication qui devient organisatrice et non plus la commande. C'est la communication qui tend à commander et non plus la commande qui commande la communication.



CONCLUSION

Ces deux cas montrent que :

- Le schème "compétence" répond à un besoin de l'entreprise : besoin de polyvalence des agents des agents dans l'une, besoin de prise en charge de la création de valeur par les acteurs (dans le cadre de leur rôle) dans l'autre (par satisfaction de la clientèle, maximisation du CA, et réduction des coûts). Ces besoins sont fondés par une recherche de flexibilité, de réactivité, donc d'adaptation à un environnement instable et incertain. C'est la pression renouvelée du contexte de la compétition qui a conduit ces entreprises à envisager une autre logique sociale d'action. L'exacerbation de la concurrence et le pouvoir dont se trouve investi le client amènent les dirigeants à modifier leur représentation de la réalité et à donner un autre sens à leur action. Pour exister, l'entreprise a besoin de créer de la valeur (valoriser le capital), et le passage obligé est la création de valeur pour le client, autrement dit, la production d'un service au client, ou la production d'une réponse satisfaisante au problème du client. C'est l'entreprise qui est perçue comme la plus compétente dans cette production de service au client, qui connaît la probabilité la plus forte de fidéliser ses clients et d'en attirer d'autres.

- Les dirigeants aspirent donc à développer la compétence de l'entreprise, besoin qu'ils traduisent en besoin de personnes et machines compétentes, dont il faut agencer les interactions avec les clients, les fournisseurs, et entre eux, de manière à obtenir le plus haut niveau de compétence possible pour l'entreprise. La vision est une vision de long terme (fidéliser la clientèle, fidéliser un noyau de salariés compétents) et l'action est menée sur

les fondamentaux de l'activité (développement des compétences distinctives de l'entreprise, développement de la compétence du noyau de salariés permanents).

- Cette logique investit donc un modèle de la compétence, envisagé dans sa dimension opérationnelle (savoir et savoir-faire). Dans cette perspective, le développement des ressources humaines apparaît comme développement des compétences individuelles en vue de développer la compétence des équipes et finalement la compétence de l'entreprise. Cependant, la compétence collective n'est pas considérée pour elle-même, ne fait pas l'objet d'une démarche de management particulière. Le développement de la compétence individuelle est d'abord pris en charge par l'individu lui-même : il doit créer de la valeur pour l'entreprise en développant sa compétence (comme il veille sur sa santé pour rester employable). Il est ensuite pris en charge par les animateurs d'équipe (chargés de la formation sur le tas), puis par les dirigeants (formation en centre de formation).

- le processus d'émergence de la démarche compétence est chaque fois contextualisé, mais procède, dans les deux cas, de conditions externes communes (pression de la concurrence, pression des actionnaires).

- le contenu est fortement localisé, conformément à ce qui peut être constaté sur l'ensemble des entreprises. Gilbert, Schmidt et alii soulignent cette diversité des pratiques, parce que « *les pratiques évaluatives semblent se développer en dehors de toute référence à des cadres théoriques ou méthodologiques explicites. Les considérations pragmatiques l'emportent largement sur la recherche de garanties scientifiques* »³³². A ROC IdF, le modèle reste très orienté vers les opérations à accomplir (modules de compétence), mais s'écarte d'un modèle taylorien par l'abandon d'une prescription de tâches, au profit d'un ensemble de connaissances et de savoir-faire à maîtriser pour être reconnu compétent dans un domaine d'intervention (ex : réception onduleuse). A Auchan, le nouveau modèle est clairement orienté vers la satisfaction des attentes du client et de l'entreprise, tant par le projet que par la grille d'évaluation.

- le contenu porte sur la gestion des ressources humaines, en réponse à une volonté stratégique nouvelle (produire de la valeur pour le client), ce qui correspond à un recentrage des objectifs (extraversion) et à leur finalisation (intégration dans une architecture

³³² Gilbert P, Schmidt G-(1999)-*Evaluation des compétences et situations de gestion*-Paris Economica

d'objectifs orientée vers la création de valeur). Dans chacun des cas, les salariés sont intéressés à la création de valeur de manière individuelle et/ou collective.

- Le contenu du changement concerne également l'organisation. L'organisation gagne en souplesse, en liberté. La division horizontale et verticale du travail s'affaiblissent par élargissement du domaine d'action, par appel à l'initiative, à l'autonomie et à la responsabilité. Cependant, dans le cas de la cartonnerie, la réorganisation rencontre les limites imposées par le processus de production et le système de machines qu'il intègre, et par la rationalisation imposée par la normalisation ISO de l'activité. La limite culturelle n'a pas non plus été négligeable (chez les agents de maîtrise), en raison de l'ancienneté du personnel. Bien que la gestion des ressources humaines individualise fortement (rémunération, formation, notamment), l'unité de base de l'organisation tend à être l'équipe plutôt que l'individu.

- L'instrumentation mise en œuvre est propre à chacune, parce que les outils sont mis au service de la technique qui les détermine (mais les difficultés rencontrées dans l'utilisation de l'outil peuvent faire évoluer la technique). Au centre des deux dispositifs, il y a l'évaluation. Cependant, la pratique de l'évaluation diffère parce que la compétence n'est pas envisagée dans la même perspective. A ROC IdF, un module de compétence acquis l'est définitivement parce il n'y a pas de dispositif de remise en cause. Pour cette raison, les entretiens d'évaluation n'ont pas la même valeur qu'à Auchan. En effet, à Auchan, la compétence est évaluée régulièrement, avec remise en cause possible de l'avancement à venir, en cours de filière, et de la prime variable en fin de filière. L'évaluation est plus ou moins instrumentalisée et codifiée (très faiblement chez ROC IdF, fortement chez Auchan). Il en va des techniques de GRH comme des techniques utilisées dans d'autres domaines : les techniques émergent de l'expérience, et la rationalisation de ces techniques et le discours qui la porte, se développent ensuite, avec effet rétroactif possible sur les techniques mises en œuvre. Le rendement de cette technique est élevé à Auchan, parce que, au fondement de son utilisation, il y a une intention de rendement très forte, d'abord, et ensuite parce que cette technique est relayée par une emprise idéologique et psychique forte, qui la rend engageante et motivante, et qu'il en est fait un usage rigoureux par la plupart des acteurs. La logique compétence participe à la constitution de la société Auchan, au sens de Giddens. La reconnaissance de la compétence correspond à l'émergence d'une nouvelle

modalité de structuration, car dans les interactions des agents, la compétence agit comme schème d'interprétation, norme, et facilité. A ROC IdF, l'intention était limitée au développement de la polyvalence, et de la mobilité, d'autres avantages de la logique étant obtenus sans intention stratégique, donc à un niveau relativement faible. Si nous reprenons les 33 prédicteurs de réussite proposés par Gilbert, Schmidt et alii, ils sont quasiment tous réunis à Auchan, sauf le prescripteur 2 (« *la méthode s'appuie sur des fondements théoriques reconnus par les spécialistes du domaine* », ces fondements n'ont pas été explicités par le DRH des Hypermarchés France). Cependant, pour la réorganisation en cours, l'équipe chargée de ce projet a fait appel à un cabinet de conseil qui met en œuvre le modèle général de compétence proposé par McClelland (knowledge, skills, behaviours, traits and motives). Par contre, à ROC IdF, la démarche d'évaluation étant peu avancée, peu de prescripteurs sont réunis, et il y aurait certainement beaucoup à gagner par l'entreprise à aller plus loin dans la démarche.

Savoir, savoir-faire, savoir-être permettent d'appréhender la compétence dans son immédiateté opérationnelle. L'instabilité du contexte externe comme du contexte interne obligent à renouveler ces savoirs, à les contextualiser, donc à disposer d'une capacité plus fondamentale à les produire. D'autre part, l'organisation est au cœur de ces logiques investies du modèle de la compétence et il convient d'envisager la relation qu'entretient la compétence avec l'organisation.

DEUXIEME PARTIE

La compétence fondamentale, aptitude organisationnelle

« L'homme n'est fait pour rien du tout et la vraie question me semble plutôt : qu'est-ce-qu'il faut pour qu'un homme se fasse ? Certainement pouvoir entretenir avec ses semblables des relations sociales motivantes au sein desquelles il est en mesure d'éveiller et de déployer ses capacités, de donner et de recevoir, d'assurer son bien-être et de contribuer à celui de tous ceux qui lui sont chers, d'être utile et de se sentir reconnu, et, enfin d'exercer le plus librement possible des valeurs auxquelles lui-même et son milieu social sont attachés. On sent bien, à partir d'une telle approche, que le travail, sous certaines formes, peut accomplir une partie de ce programme. Entre « l'inspecteur des travaux finis » et le « condamné aux travaux forcés », il y a certainement la place faire du bon travail ou de la belle ouvrage ».³³³

« La révolution du futur ne sera pas technologique mais concernera la relation des hommes entre eux et des hommes dans leur rapport à eux »³³⁴.

³³³ Thibault B-(1999)-Interview-dans-*Revue Française de Gestion*-n°126-

³³⁴ Morin E, Kern A.B-(1993)-*Terre-Patrie-Paris-Seuil*-

INTRODUCTION

La montée en fréquence de la compétence dans les discours managériaux, dans les discours des chercheurs et des formateurs est indéniable. Il n'est pas nécessaire de mener une étude approfondie, et notamment un dénombrement, du phénomène pour valider cette thèse. Il suffit de lire la presse, de consulter les programmes des colloques et des séminaires, de consulter les revues spécialisées dans la recherche, pour s'en convaincre. Autrement dit, un accent particulier est actuellement mis sur le *signe* compétence. Dans le même temps, s'opère une montée sémantique. Celle-ci émerge du travail de recherche des uns et des autres, du « *geste proprement sémantique qui consiste à essayer de généraliser au-delà des exemples*³³⁵ ». Autrement dit, l'image mentale suscitée par le signifiant *compétence*, le modèle qui correspond au référent *compétence* est en cours d'élaboration. De cette computation collective sur *ce à propos de quoi* il y a communication, et qui est nommé *compétence*, jaillissent des propositions de sens, des *signifiés* de cette réalité, des manières de se représenter cet "*être-là*". C'est ce phénomène sémantique qui nous interpelle, car il tend à fonder les pratiques qui se réclament implicitement ou explicitement d'une logique compétence. La *montée* sémantique est une métaphore pour signifier un processus d'abstraction, un cycle actif, « *une computation récursive illimitée* »³³⁶ dont la finalité est de construire du sens, ou, pour reprendre la conception d'Heidegger, pour douer de sens cet « *être-là* », qui, sans cela, serait privé de sens. Le « *comprendre* » est une « *révélation* » qui se « *remplit* » progressivement, qui est reçue par une « *structure formelle et existentielle* » qu'on appelle « *sens* ». Le sens est le produit de transactions avec le monde, qui nous permettent de passer de l'inexistence de sens à un sens plus ou moins « *rempli* » de « *l'être-là* ». Le sens est une construction qui procède de ce que nous captions de la réalité et de la manière dont nous l'in/formons, c'est-à-dire la manière dont nous la rendons intel-

³³⁵ Bouveresse J.-(1971)-*La parole malheureuse*-Paris-Éditions de Minuit. Cité par Rey A.-(1976)-*Théories du signe et du sens*-Paris-Klincksieck-

³³⁶ Von Foerster-(1988)-« La construction d'une réalité ». in Watzlawick P.-L'*invention de la réalité*-Paris- Seuil.

ligible. Ainsi émerge et se développe l'idée, la notion ou le concept. De l'idée que l'esprit a que l'objet existe, à la notion (connaissance plutôt sommaire, partielle, pauvre, chaotique, ahistorique, etc.), puis au concept, la connaissance apparaît plus ou moins élaborée.

La compétence, comme idée, notion ou concept, renvoie à un « *objet*³³⁷ » de la sphère de la réalité, objet conçu par l'esprit humain, par un « *sujet* », grâce aux contacts et interactions de ce sujet avec le monde. Son rapport à l'objet est cependant médiatisé par la société, à laquelle il est intégré, parce que la réalité est déjà socialement construite, et fournit une pré-orientation, un a priori, à son expérience individuelle : « *la connaissance humaine est donnée en société comme un a priori de l'expérience individuelle, fournissant à cette dernière sa règle de sens. Cette règle apparaît à l'individu comme un moyen naturel de regarder le monde* »³³⁸. A partir du moment où l'esprit entre en contact avec un objet, qu'il décide de lui donner une signification, il a besoin d'un modèle d'interprétation, qu'il élabore progressivement en même temps que se construit sa représentation de l'objet. Dans une perspective sémiotique, le concept est un « *signe* », un substitut à la réalité, qui permet de mettre la réalité concernée à distance et de la manipuler de manière économique. Cependant, le signe est la trace d'un code, d'une manière de structurer l'univers. De « *l'intérêt qu'ont les hommes et les femmes à mettre de l'ordre dans leur monde, à le contrôler et à communiquer la manière dont ils le voient* » procède un « *code restreint* »³³⁹. Mais « *lorsqu'il s'agit d'interpréter les événements, le monde, la vie humaine, la société* », il est nécessaire de disposer d'un « *code élaboré* ». Le concept, au contraire de l'idée et de la notion, procède d'un code élaboré, riche en déterminations, d'un degré d'élaboration suffisant pour être outil de détermination du monde, disponible pour une infinité d'objets. Le concept est une pensée qui a acquis de l'autonomie, qui a sa propre identité. Cependant, le concept reste une invention de la réalité : « *l'activité humaine de connaître ne mène jamais à une image du monde qui soit certaine et vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale, alors on peut comparer cette activité à la fabrication de clés dont l'homme se sert pour ouvrir des voies vers les buts qu'il choisit d'atteindre...L'efficacité d'une clé ne dépend pas du fait de trouver une serrure à laquelle*

³³⁷ Ob/jet : ce qui est jeté devant

³³⁸ Berger P et Luckman T.-(1986)-*La construction sociale de la réalité*-Paris-Méridiens Klincksieck

³³⁹ Bernstein Cité par Fourez G.-(1996)-*La construction des sciences*-Bruxelles-De Boeck Université

elle convienne : la clé doit seulement ouvrir le chemin qui mène au but précis que nous voulons atteindre »³⁴⁰.

Dans l'état actuel, nous avons plutôt affaire à une notion qu'à un concept, car les constructions proposées restent très dépendantes de leur contexte d'émergence (compétence individuelle, collective, d'entreprise). De manière corollaire, elles ne sont pas d'un degré d'élaboration suffisant pour être outil de détermination disponible pour une infinité de cas. Elles sont, d'autre part, difficilement insérables dans un réseau de concepts permettant de se représenter une réalité plus globale. Leur aptitude endo-organisationnelle et exo-organisationnelle est donc faible.

La finalité de cette partie est de tenter d'intégrer la diversité des propositions repérées dans une construction d'ensemble, puis de la dépasser en l'amendant des apports de l'approche systémique.

³⁴⁰ Von Glasersfeld E-(1998)-« Introduction à un constructivisme radical » in Watzlawick P-L'*invention de la réalité*-Paris-Seuil

CHAPITRE 1 : LA COMPÉTENCE, UNE "PUISSANCE DE FAIRE" HYPOTHÉTIQUE

L'usage du mot « compétence » dans les entreprises n'est pas nouveau. Le mot était en usage dans les entreprises, mais comme il l'était hors des entreprises. Il faisait partie du réservoir de mots commun à tous les agents, avec un sens implicite plutôt qu'explicite, (conscience pratique plutôt que discursive).

Comme concept, et plus précisément comme outil d'analyse et de gestion, il est récent : « *le succès de la notion de compétence dans les milieux du travail et de la formation peut être assez précisément daté du milieu des années quatre-vingt* »³⁴¹.

Managers et théoriciens usent de plus en plus du mot « compétence ». Qu'entendent-ils par ce mot ? Que conçoivent-ils par « la compétence » et par « les compétences » ? Quelle est cette réalité qui peut être attribut de l'individu ou d'une collection d'individus, de l'homme comme de la firme ?

Y-a-t-il un sens commun dominant repérable dans les usages du signifiant « compétence » ?

La profusion des usages du mot avec un sens qui n'est pas stabilisé, au-delà d'un éventuel effet de mode, indique le besoin de signifier une réalité dont l'effet de sens est encore très limité, si nous en jugeons par ce qui est explicité. L'enjeu est donc d'abstraire un sens commun dominant des usages faits du mot « compétence », pour le faire émerger comme catégorie nouvelle. Comme toute catégorie, elle est un produit historique et probablement transitoire, parce qu'elle exprime un stade particulier de l'évolution des rapports sociaux, autrement dit l'émergence d'une forme nouvelle de rapports sociaux.

³⁴¹ Stroobants M.-(1998)-« La production flexible des aptitudes »-*Education Permanente*-N°135/1998-2-p11-

Des usages rencontrés, la compétence nous renvoie à une puissance de faire, inférée comme cause de performances observées (1). Ce qui, de manière dominante, est signifié par la compétence, est du savoir (2). Les compétences sont des actualisations de la compétence (3). La compétence est attribuée aux personnes, mais également aux groupes de personnes (4). La compétence crée de la différence à des niveaux différents qui sont exprimés par les concepts de compétence distinctive, de compétence critique et de compétence-clé (5).

1 LA COMPÉTENCE, UNE PUISSANCE DE GESTION DES ÉVÉNEMENTS CONFORMEMENT A DES ATTENTES

Les usages du mot véhiculent une telle variété de sens qu'il est souvent qualifié de « *mot-valise* » ou de « *mot-éponge* ». Chaque usager dépose dans ce mot ce qu'il entend de la réalité qui lui semble pouvoir être signifié par ce mot (mot-valise). Par suite, ce mot s'avère capable d'absorber une grande diversité de sens (mot-éponge).

Au-delà de cette pluralité de sens, n'y a-t-il pas une réalité à laquelle tous ces sens font référence ?

A la lecture de la littérature sur la compétence, il nous semble que de manière dominante, il est fait référence à une puissance de faire individuelle, une capacité générale d'intervention, de production de résultats conformes à des attentes.

« La compétence, c'est pouvoir faire preuve d'adaptation aux situations rencontrées, c'est pouvoir faire preuve d'autonomie. Un conducteur compétent n'est pas seulement quelqu'un capable d'appliquer les routines, les automatismes, les réponses-types ; c'est surtout quelqu'un capable de produire dans les temps requis des réponses adéquates aux situations inattendues, ce qui nécessitera qu'il anticipe les pièges et les difficultés »³⁴².

1.1 LA COMPÉTENCE, UNE PUISSANCE DE FAIRE

Le mot « *compétence* » est en usage depuis longtemps (on trouve déjà un usage attesté par un écrit au 13^{ème} siècle³⁴³ !). Nous ne savons pas ce qu'il signifiait à cette époque, mais, d'après la même source, au 15^{ème} siècle, le mot renvoyait à l'aptitude d'une autorité à effectuer certains actes, comme par exemple, d'un tribunal à juger, et éventuellement à

³⁴² Paquay L-(2000)-« L'évaluation, couperet ou levier du développement des compétences professionnelles ? »-in Bosman C, Gérard FM, Roegiers X-*Quel avenir pour les compétences ?*-Bruxelles-DeBoeck Université

décider de sanctions. C'est la règle qui décide si un événement est de la compétence (du ressort) de telle autorité, ou non. De même, l'autorité compétente traite les événements (qui sont de son ressort) conformément aux dispositions en vigueur ; dispositions qui actualisent un certain ordre. L'autorité est « constituée » par son activité, un domaine d'exécution, des pouvoirs, des moyens, des règles, dans le cadre d'une organisation hiérarchique d'autorités. Nous sommes dans le cadre de la domination légale, dont Weber développera « *le type le plus pur* », c'est-à-dire « *la direction administrative bureaucratique* »³⁴⁴. Les personnes qui agissent au sein de ces autorités le font conformément aux prescriptions de leur fonction, au sein d'une hiérarchie de fonctions solidement établie, avec des "compétences" établies par leur fonction, selon un contrat passé sur la base de leur qualification professionnelle, révélée par un examen (avec ou sans compétition des candidats), lui-même attesté par un diplôme. Le diplôme, certificat d'un niveau de qualification, est ici la marque unique de compétence. Il procède d'une hypothèse fondamentale : si la personne possède le diplôme requis, elle a la puissance de faire nécessaire et suffisante pour décider et agir dans un ou plusieurs domaines d'activité, ce qui légitime que lui soit accordé le pouvoir légal d'agir. Ce modèle de compétence est toujours en vigueur en France, au moins dans la Fonction Publique. Les classifications de type Parodi, avec ou sans critères classants, portent également la marque de ce modèle de compétence.

La "puissance de faire" fonde également les conceptions plus récentes de la compétence. En géologie, la compétence d'un fluide, comme l'eau ou le vent, renvoie à sa puissance de déplacement d'éléments. En embryologie, la compétence d'un tissu récepteur correspond à son aptitude à réagir d'une façon positive à l'action d'un tissu inducteur pour donner un organe défini. Remarquons au passage que cette conception introduit une forte dimension organisationnelle dans la puissance d'action, puisqu'il s'agit de réagir (cadre d'interaction), donc de s'organiser pour entrer en organisation avec un autre tissu, et finalement produire un nouvel organe (un métatissu). En linguistique³⁴⁵, le locuteur compétent a la puissance de comprendre et d'énoncer des phrases : « *la compétence doit être comprise comme l'usage effectif de la langue dans les situations concrètes. La performance devient alors l'actualisation de la compétence dans l'énonciation ou dans la compréhension d'un*

³⁴³ Lexis-(1992)-*Dictionnaire de la langue française*-Paris-Larousse

³⁴⁴ Weber M-(1971)-*Economie et Société*-Paris-Plon

³⁴⁵ Aubret J, Gilbert P, Pigeyre F-(1993)-*Savoir et pouvoir. Les compétences en question*-Paris-PUF

nombre infini de phrases correctes »³⁴⁶. En psychologie, la compétence est, dans une perspective ontogénétique, « l'ensemble des possibilités de réponses les plus précoces à l'égard de l'environnement »³⁴⁷. En ergonomie, pour M. de Montmollin, elle est « quelque chose comme des structures disponibles, adaptées à l'accomplissement de certaines tâches, et même de certaines familles de tâches »³⁴⁸. En sciences de l'éducation, pour Malglaive, la compétence est une « totalité, complexe et mouvante mais structurée, opératoire, c'est-à-dire ajustée à l'action et à ses différentes occurrences »³⁴⁹. En sociologie, comme en économie, « les compétences apparaissent actuellement comme un potentiel, comme des ressources individuelles cachées, susceptibles de se développer par la formation ou de se transférer d'une situation à l'autre »³⁵⁰. En gestion, il y a convergence des auteurs pour mettre également l'agir au centre de la compétence : « nous conviendrons d'appeler compétences des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données »³⁵¹ ; « la compétence est inséparable de l'action et elle ne peut véritablement être appréhendée qu'au travers de l'activité par laquelle elle s'exprime et dont elle permet la réalisation. Elle est toujours compétence à agir et n'a de sens que par rapport au but que poursuit l'action »³⁵². Pour Le Boterf, l'essentiel de la compétence est un savoir-agir³⁵³.

Ce sens a été repris par les participants aux travaux de l'ex-CNPF³⁵⁴ « évaluer la compétence, c'est évaluer le potentiel de l'individu », « un des enjeux de la démarche compétence pour l'entreprise est la constitution d'un potentiel de réponse en matière de ressources humaines qui lui permette d'accompagner ses projets, d'anticiper », « constituer un potentiel de réponse, c'est en priorité identifier des potentiels ». Mais l'auteur du rapport souligne la nécessité de « surmonter l'impression de flou qui entoure la notion de potentiel » et relève fort justement cette remarque de Sandra Michel « tout le monde semble s'entendre sur ce qu'est le potentiel, par contre, on ne sait ni le définir, ni le

³⁴⁶ Aubret J, Gilbert P, Pigeyre F-(1993)-*Savoir et pouvoir. Les compétences en question*-Paris-PUF

³⁴⁷ Grand dictionnaire de la psychologie-(1991)-Larousse

³⁴⁸ Montmollin M. de -(1984)-*L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*-Berne-Peter Lang

³⁴⁹ Malglaive G-(1990)-*Enseigner à des adultes*-Paris-PUF-

³⁵⁰ Stroobants M.-(1998)-« La production flexible des aptitudes »-*Education Permanente*-N°135/1998-2-

³⁵¹ Gilbert P, Parlier M-(1992)-« La compétence : du mot-valise au concept opératoire »-in *Actualité de la formation permanente*-n°116

³⁵² Gilbert P, Parlier M-(1991)-« La gestion des compétences-La notion de compétence et ses usages en gestion des ressources humaines »-in *Entreprise et Personnel*

³⁵³ Le Boterf G-(1994)-*De la compétence*-Paris-Editions d'Organisation

³⁵⁴ Feutrie M-(1998)-*Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles*-Journées Internationales de la formation

mesurer, ni le gérer... Le potentiel est en fait toujours un jugement a priori, une probabilité, un risque difficilement mesurable »³⁵⁵. En effet, la compétence reste une invention, une construction hypothétique, donc une virtualité. Elle est en puissance, non en fait. Elle est puissance, parce que nous décidons qu'elle existe (décision sémiotique), et que nous l'inférons d'une représentation (expérience directe ou par procuration) ou que nous l'imaginons (rêve, fantasme, fiction, utopie, mythe). Dans le domaine professionnel, le diplôme et l'ancienneté ont longtemps été les marques principales de cette puissance (accréditation par procuration), comme en témoignent les conventions collectives portant sur les qualifications et les rémunérations (type Parodi). La tendance est à privilégier l'expérience directe comme mode d'accréditation principal, ce qui nécessite une nouvelle conception de la compétence et d'autres marques de compétence que le diplôme. Le diplôme n'en conserve pas moins une valeur prédictive.

1.2 LA COMPÉTENCE, CAPACITÉ DE GESTION DES ÉVÉNEMENTS

La "puissance de faire" prend sens quand elle est mise en rapport avec l'action, quand son opérationnalité est envisagée. Concrètement, elle est mise en rapport avec des tâches, des segments d'activité ou des rôles à jouer : « les compétences sont finalisées »³⁵⁶. Ces fins sont obtenues par "discrétisation" du continuum de l'activité, compte tenu des tâches accomplies par les machines (cf Roc IdF). Cette discrétisation est fortement contextualisée. Elle n'est pas neutre, car elle procède d'un modèle d'organisation plus ou moins explicite, et de certaines valeurs. La discrétisation est plus ou moins fine, plus ou moins profonde, et ratisse plus ou moins large. Certains, utilisant la métaphore du filet de pêche, disent qu'il s'agit d'un problème de maille. En fait, ce n'est pas un problème de taille de maille, mais de filet, de grille de lecture appliquée à l'activité, à sa finalité et à son organisation. Nous l'avons vu à Auchan, par exemple, lors du changement de la grille d'évaluation du développement individuel (GDI). Ce changement a marqué le passage d'une conception taylorienne de l'activité à une conception plus "processuelle". La première amène à la prescription, à l'ordre (énoncé de 23 tâches : remplir, baliser le sous-rayon, le tenir propre, tenir la réserve rangée, conserver une tenue personnelle convenable, servir le client quand il fait appel, etc). La seconde amène à communiquer, à produire du sens : le rôle de l'ELS est de répondre aux attentes du clients (accueil, balisage et propreté du rayon, service au client),

³⁵⁵ Michel S-(1989)-Peut-on gérer les motivations-Paris-PUF

de collaborer au commerce (remplir le rayon, le rendre attractif et vendeur, surveiller les prix et leurs écarts aux prix des concurrents), de participer à la gestion (gestion et prévention de la démarque inconnue, optimiser les stocks, gérer les approvisionnements). L'enseigne attend également de lui un comportement sécuritaire, de coopération, d'organisation, et de respect du matériel. La finalisation de la compétence n'est plus la même : dans un cas, l'attente est une exécution des ordres, dans l'autre, elle est la tenue d'un rôle au sein d'une action collective visant à créer de la valeur. La vision de l'activité a évolué : il s'agit de produire un service au client, de manière à le fidéliser, et non plus d'écouler le maximum de marchandises en un minimum de temps, au moindre coût. Nous avons rencontré ce changement de finalisation de la compétence (des tâches à réaliser en régime de prescription forte vers un rôle à jouer en régime de prescription plus faible) dans la plupart des entreprises qui envisagent l'activité comme un processus de création de valeur.

Dans cette logique compétence, c'est la gestion des événements qui métafinalise les compétences. Les nouvelles conditions de concurrence exigent réactivité, adaptativité, et proactivité. *« C'est finalement aux hommes qu'il va revenir d'assurer cette part-là. Mais on le sait bien, il ne va pas de soi qu'ils puissent y parvenir. Il va leur falloir disposer d'une culture de l'événement, une culture de l'incident, une capacité d'attendre et d'accueillir ce qui ne doit pas, ce qui ne doit plus les surprendre »*³⁵⁷. Il ne s'agit plus seulement de mettre en œuvre des savoirs directement liés à des activités délimitées et prédéfinies, mais surtout de faire face à des situations évolutives, de gérer les événements (ce qui survient). Ce qui importe désormais, c'est de faire face à l'imprévu, d'élaborer des solutions inédites pour des situations imprévisibles, donc de produire du savoir. Ce qui fait la compétence, c'est l'autonomie manifestée dans la gestion des situations en partie imprévisibles et la reconnaissance de cette autonomie par les autres³⁵⁸. *« Pour faire face à la complexité dans un contexte de changements rapides, il faut mobiliser en permanence des savoirs multiples et évolutifs et restructurer de manière constante les problèmes posés à l'entreprise, en réponse à une demande sociale rapidement évolutive »*³⁵⁹. En d'autres termes, s'il convient de se représenter désormais *« le travail comme activité d'adaptation »*,

³⁵⁶ Leplat J-(1991)-*Compétence et ergonomie, modèles en analyse du travail*-Bruxelles-Mardaga

³⁵⁷ Parlier M. « Les compétences au service d'objectifs de gestion » Minet, Parlier, De Witte-*La compétence, mythe construction ou réalité*-1994-L'Harmattan

³⁵⁸ Zarifian dans P. Minet, Parlier, De Witte-*La compétence, mythe construction ou réalité*-1994-L'Harmattan

³⁵⁹ Lorino P-(1999)-« Le décloisonnement des métiers dans l'entreprise »-in *Innovations et performances*-Paris-EHESS

« comme activité résolutoire de problèmes »³⁶⁰, ou « comme l'intelligence et la conduite pertinente d'événements »³⁶¹, la compétence peut ainsi devenir « la possibilité de mobiliser des connaissances, des capacités et des qualités pour faire face à un problème donné. Elle désigne ces capacités et connaissances en action »³⁶². « La compétence est l'ensemble des capacités utilisées de manière intégrée qui permettent d'agir/de résoudre des problèmes professionnels dans un contexte particulier ». ³⁶³

Penser la compétence comme une capacité de « résolution de problèmes », de « gestion des événements » est, nous semble-t-il une manière de fédérer toutes les finalités attribuées à la compétence. Dès que la perspective de prescription forte de la logique taylorienne s'éloigne, s'ouvre une perspective d'autonomie dans le contact avec les événements, donc dans leur gestion. Cela ne veut pas dire que dans un régime de prescription forte, il n'y avait pas de problème à résoudre pour les agents (il leur arrivait d'être acteur, d'interpréter la pièce, de combler les interstices laissés forcément laissés par l'organisation), mais cette interprétation était niée, non reconnue, donc non rémunérée. Cela signifie que désormais, au contraire, ils doivent interpréter la pièce, être acteurs, et se porter garants de l'efficacité de l'interprétation. Face aux événements, ils sont responsables des silences de l'organisation et du management, qu'ils doivent prendre également comme des silences à interpréter. Et, ils le font dans le cadre de leur rôle, tel qu'il est défini dans l'organisation de l'action collective. Dans cette perspective, chacun, quel que soit son rôle dans l'action collective, qu'il conduise la machine ou ramasse les plaques de carton, qu'il prépare les palettes d'emballages, ou les expédie, est en contact avec les événements, avec ce qui survient à l'intérieur (ex : défaut de fabrication ou de conditionnement) ou à l'extérieur (chauffeur pressé ou peu motivé qui ne charge pas correctement la marchandise), est confronté à eux (il appartient à une chaîne de responsabilité), et doit produire une réponse conforme aux attentes de l'organisation et des managers, des clients et des actionnaires.

Gérer, c'est "s'appuyer sur des savoirs et des méthodes pour construire une action finalisée, agir dans des règles tout en sachant les remettre en cause et les remplacer, être

³⁶⁰ Stankiewicz F.-« Le travail comme activité d'adaptation » in Stankiewicz (dir) -(1998)-*Travail, compétences et adaptabilité*-Paris-L'Harmattan

³⁶¹ Zarifian P-(1995)-*Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*-Paris-L'Harmattan

³⁶² Wittorski W.-*Analyse du travail et production de compétences collectives*-1997-L'Harmattan

présent à l'action, être dans une stratégie qui donne sens et perspective à l'action, et transformer des incertitudes en projet"³⁶⁴. C'est aussi penser les rationalités technico-économiques (l'ordre technico-économique qui contraint l'action), et les rationalités socio-politiques (ordre qui résulte des interactions possibles entre les intérêts individuels à travers des jeux plus ou moins conflictuels). La gestion des événements nécessite de configurer l'espace des possibles par inférence des rationalités représentées, et de prendre conscience qu'il entre en relation dialogique avec les tendances préreflexives de l'acteur, avec ses désirs et les valeurs qu'il attribue au réel. L'action est une résultante de la manière dont l'acteur a géré cette relation dialogique. Il en résulte des effets plus ou moins conformes, plus ou moins en contradiction avec les attentes des uns et des autres, dont il a à répondre, compte tenu des réactions des uns et des autres, des transactions, et rétroactions en cours d'action.

1.3 LA COMPÉTENCE, PUISSANCE DE PROBLEMATISATION

Un problème n'existe pas en soi, il existe pour une ou plusieurs personnes concernées et qui en prennent conscience. Concrètement, il y a problème lorsqu'on constate qu'une situation est non satisfaisante, qu'il existe un décalage entre la représentation que l'acteur se fait de la réalité et ce qui lui paraît souhaitable. Le problème relève de la sphère de la représentation, il est une construction individuelle. Il repose sur deux piliers : la représentation de la réalité et ce qui lui paraît souhaitable. Ce sont les enjeux qui font l'importance du problème, donc finalement la représentation que l'acteur se fait des enjeux. « *Les problématiques sont des manières de concevoir le monde et de choisir les problèmes clés qu'il convient de résoudre, en fonction des enjeux qu'on se donne* »³⁶⁵ ! La gestion des problèmes renvoie en fait à la gestion de la connaissance et à celle des souhaits ou attentes. Un problème est « *ce qui est jeté en avant, qui est proposé* »³⁶⁶ Il prend la forme d'une question à résoudre, en fait il déclenche un mouvement d'interrogation, un état mental d'attente de réponse. Ce mouvement d'interrogation, en fonction de la représentation de la réalité, est investi dans un certain mouvement de décision puis d'action. Si la problématique est la question générale qui synthétise toutes les questions induites par les attentes générées par la représentation qui est faite de la réalité, cette problématique est une

³⁶³ Michel S. (1991)-*Capital compétence dans l'entreprise*. Paris-ESF Editeur.

³⁶⁴ Louart P.(1995)-*Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

³⁶⁵ Louart P.(1995)-*Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

construction individuelle. Elle est instable, donc se construit et se reconstruit jusqu'au moment où il est considéré que la connaissance est d'un degré d'élaboration suffisant pour décider et agir. La manière de poser la problématique, donc d'orienter son questionnement est contingente de la vision de la situation, de la sensation de l'urgence à trouver une solution, des règles et normes de fonctionnement de l'entreprise.

1.4 LA COMPÉTENCE, CAPACITÉ DE STRATÉGIE

L'activité individuelle est conçue comme l'interprétation d'un protocole d'action « ensemble des règles de l'action qui mettent en conformité les moyens utilisés et les buts poursuivis »³⁶⁷. Le contexte de la situation donne une partie de ces règles (les instructions, les modalités d'organisation préalables). Il reste une part d'interprétations personnelles, donc la mise en œuvre du protocole « selon une logique d'efficacité reconstruite à chaque instant par le sujet en fonction de ses références (connaissances, savoir faire) propres »³⁶⁸. Tous les problèmes ne nécessitent néanmoins pas la même créativité, selon qu'ils s'écartent plus ou moins des problèmes qu'ils ont pu rencontrer dans le passé, selon qu'ils nécessitent ou non un recadrage de la représentation. L'art de faire n'est pas à réinventer en permanence, mais à interpréter en fonction du contexte. La technique est au cœur de la compétence. Les techniques permettent, à ceux qui en ont le savoir (tacite ou explicite), d'accomplir les activités correspondantes dans un ensemble indéterminé (ce qui ne veut pas dire illimité) de circonstances. Ce savoir technique leur procure une capacité générale d'intervention, de gestion des événements, et leur permet d'aborder de façon routinière le courant de la vie professionnelle.

La perspective « gestion des événements » replace la conception de la compétence à l'articulation de la connaissance et de l'action et finalement de l'intelligence. La logique de postes inscrivait l'action dans une perspective de programme pour les acteurs, d'actions déclenchées lorsque apparaissaient les conditions spécifiques de leur exécution. La situation de travail était dominée par la prescription par un centre « cerveau » de l'organisation, habilité à « penser » pour l'ensemble des acteurs. Il pensait la finalité, les buts, les objectifs

³⁶⁶ Caillon O.-Dictionnaire étymologique-1935-Maison d'Édition des Primaires

³⁶⁷ Hillau B-(1994)- « De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet ». Dans Minet, Parlier, De Witte-*La compétence, mythe construction ou réalité*-Paris-L'Harmattan

³⁶⁸ Hillau B-(1994)- « De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet ». Dans Minet, Parlier, De Witte-*La compétence, mythe construction ou réalité*-Paris-L'Harmattan

pour l'ensemble et pour chacune des parties (voire pour chacun des éléments des parties, les règles, les normes, les stratégies, les tactiques). Il se dotait d'un appareil de contrôle et contrôlait les résultats et l'application de ses prescriptions. La logique « compétence » inscrit l'action dans une perspective de stratégie pour les acteurs. Les pilotes de l'entreprise influencent les conditions de réalisation de l'action par un travail sur les représentations, par la communication d'une finalité, de buts, de priorités, par la décision des conditions matérielles principales. Ce qui est attendu de la part des acteurs, ce n'est plus le respect de prescriptions. On attend d'eux un comportement stratégique, ce qui suppose l'aptitude à prendre conscience de l'incertitude, à l'accepter, à la prendre en charge et à l'utiliser, d'une part, et d'autre part, l'aptitude à décider dans l'incertitude. Compétence et initiative sont deux conditions fondamentales de l'action stratégique. La logique « compétences » nécessite stratégie cognitive et stratégie d'action en interaction permanente. « *La connaissance a besoin d'une stratégie pour articuler, vérifier, corriger à travers l'aléa et le flou, sa représentation des situations, des êtres et des choses. Comme l'action, la connaissance doit savoir à la fois combattre et utiliser l'incertitude. La stratégie de connaissance est nécessaire à la stratégie de l'action. L'art stratégique, dans la connaissance et dans l'action, est l'intelligence* »³⁶⁹. Par transcendance de la relation entre connaissance et action, nous retrouvons une émergence de l'espèce humaine : l'intelligence. « *Reasoning, problem solving, and intelligence are so closely interrelated that it is often difficult to tell them apart* »³⁷⁰.

La gestion des événements est stratégie : "*elle se construit au cours de l'action, en modifiant, selon le surgissement des événements ou la réception des informations, la conduite de l'action envisagée*"³⁷¹. Elle suppose l'aptitude à entreprendre ou à chercher dans l'incertitude avec prise en compte de cette incertitude, l'aptitude à revenir sur le déroulement de l'action en fonction de l'aléa et du nouveau. La gestion des événements nécessite de saisir les événements, mouvements et formes, de leur donner une forme intelligible (ce qui suppose notions ou concepts), de leur donner du sens (ce qui suppose des schèmes organisateurs de la connaissance et des certitudes) pour les intégrer à une configuration mentale en construction. Des informations sont ainsi extraites de "l'océan du bruit", la si-

³⁶⁹ Morin E-(1980)-*La méthode. La vie de la vie*-Paris-Seuil

³⁷⁰ Sternberg R-(1982)-« Reasoning, problem solving, and intelligence »-in *Handbook of Human Intelligence*-Cambridge-Cambridge University Press

³⁷¹ Morin E-(1986)-*La méthode. La connaissance de la connaissance*-Paris-Seuil

tuation représentée, ce qui permet d'évaluer les éventualités et d'élaborer des scénarios d'action. Pour affronter et résoudre l'incertitude, l'acteur doit disposer de certitudes, de savoir. Plus il dispose de connaissances stabilisées, plus il a de possibilités de connaissances singulières, circonstanciées, qui développent les possibilités de connaissances stables. Il résulte de ce cycle actif un accroissement des possibilités stratégiques de connaissance et d'action. Le savoir est ainsi conçu comme une engrammation et la computation d'un maximum de déterminations stables, résultat et ressource de la capacité de gestion des événements. Les connaissances stabilisées, quel que soit leur degré d'élaboration, comportent un risque d'erreur par faute, ignorance ou malchance.

La stratégie est fondée sur des décisions successives prises en fonction de l'évolution de l'action. Le développement de la capacité de gestion des événements comporte l'aptitude à décider qui dépend elle-même de l'aptitude à envisager des scénarios différents.

1.5 LA COMPÉTENCE HUMAINE, UNE COMPÉTENCE ONTOLOGIQUE

Chez l'homme, la compétence est ontologique. Sans un niveau minimal de compétence, la vie sociale lui est impossible. Cependant, cette compétence ontologique s'actualise dans chaque homme de manière singulière.

S'agissant de l'homme dans ses rapports aux autres hommes, quel que soit le lieu, c'est-à-dire quel que soit le cadre d'interaction (« *un lieu est plus qu'un espace circonscrit, plus qu'une place, c'est un cadre d'interaction* »³⁷²), chaque personne est capable de positionnement d'une façon multiple, donc de se positionner par rapport à d'autres personnes dans des contextes immédiats de co-présence, en fonction de son rôle social. Sans cette compétence fondamentale, les relations sociales, donc la vie sociale, sont impossibles.

La compétence individuelle s'inscrit dans une triple évolution : « *dans le cerveau de l'homme se nouent en fait trois évolutions : une évolution biologique, un développement individuel (l'épigénèse) lié à une connexion singulière des neurones due à l'empreinte du monde extérieur sur le cerveau, l'évolution des cultures* »³⁷³. L'inscription biologique et culturelle fournit un « *champ de possibles* »³⁷⁴ que chacun exploite selon les opportunités

³⁷² Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF

³⁷³ Changeux JP-(1999)-*Le cerveau et la complexité*-in *Le cerveau et la Pensée*-Auxerre-Éditions Sciences humaines

³⁷⁴ Sartre JP (1960)-*Questions de méthode*-Paris-Gallimard-

et les contraintes rencontrées au cours de sa vie. Prenons le cas de l'activité mathématique. Les capacités numériques sont le produit d'un héritage biologique façonné par l'évolution de l'espèce³⁷⁵. Apprendre à calculer, à réaliser des opérations mathématiques « *suppose une invention culturelle, puis la transmission d'une génération à l'autre* »³⁷⁶. Ensuite, « *personne ne ferait spontanément de la logique mathématique, celle-ci ne se développe que parce qu'il existe une valeur associée à cette activité. Le cerveau humain doit avoir une certaine compétence a priori pour cela, mais cela ne suffit pas* »³⁷⁷.

La compétence individuelle est une production émergente du contexte social dans lequel s'est inscrite la vie de chacun. Le contexte de naissance et de développement de la compétence individuelle est simultanément habilitant et contraignant. Ce contexte est un continuum riche en événements qui ont plus ou moins contribué à *former, transformer* et finalement *structurer* la compétence. La compétence est fondamentalement polyvalente, en raison de la largeur du spectre de la vie sociale personnelle. Au sein de ce spectre, au moins dans la culture occidentale, depuis environ deux siècles, la vie professionnelle occupe une large place. C'est donc la compétence professionnelle qui est mise en avant. Parmi les événements déterminants de cette compétence professionnelle, la formation scolaire et l'expérience professionnelle sont couramment privilégiées : « *peut-être pourrait-on avancer, en forçant grossièrement le trait, que la formation de base formate l'esprit et construit le système d'exploitation des connaissances alors que l'expérience alimente la base de données plus qu'elle ne développe les méta connaissances et l'aptitude au manie-ment des langages théoriques* »³⁷⁸. Fondamentalement, chacun a la compétence à la vie sociale, mais l'actualise de manière singulière, en fonction du contexte de son évolution.

La compétence à la vie sociale requiert un complexe de qualités qui permettent à la personne de s'intégrer *normalement* dans la société. Selon Zigler et Seitz³⁷⁹, à propos des enfants, la compétence à la vie sociale est fondée par un complexe de 3 catégories de qualités : physiques, cognitives, et relationnelles. La compétence sociale renvoie d'abord à des facteurs physiques et de bien-être : « *the child who is malnourished, who is ill much of the*

³⁷⁵ Dehaene S-(1997)-*La bosse des maths*-Paris-Odile Jacob

³⁷⁶ Dortier JF-(1998)-« Du calamar à Einstein... l'évolution de l'intelligence »-Sciences Humaines-N°87

³⁷⁷ Dan Sperber-(1999)-« Des idées bien partagées » in *Le cerveau et la Pensée*-Auxerre-Editions Sciences Humaines-

³⁷⁸ Stankiewicz F-(1998)-« De la productivité marginale au coût d'adaptation » in Travail, compétences et adaptabilité-Paris L'Harmattan

³⁷⁹ Zigler E et Seitz V-(1982)-« Social policy and intelligence »-in-Sternberg R (edit by)-*Handbook of Human Intelligence*-Cambridge University Press

time, or who suffers handicaps of vision or hearing is clearly at a disadvantage in establishing a competent, happy relationship with adults and peers ». Pour cette raison, toute politique sociale relative au développement de l'intelligence doit comprendre des programmes de nutrition, de prévention de la santé, de réduction de la pauvreté. Elle renvoie ensuite à une « *cognitive ability* » qui peut être, selon les auteurs, mesurée par les tests de QI, ou une mesure piagetienne du fonctionnement cognitif, ou tout autre instrument de mesure. La troisième composante est l'ensemble des qualités qui déterminent la manière dont la personne satisfait la demande sociale. Elle renvoie aux « *motivational and emotional attributes* ». La mesure de ces attributs motivationnels et émotionnels, chez les enfants, peut être menée selon les auteurs, qui s'appuient sur des résultats de recherche, grâce à des variables comme la sensibilité effective au renforcement social, le locus de contrôle, l'attente de succès, la prudence des adultes à leur égard, l'extériorisation, le degré d'imitation dans la résolution de problème, l'image de soi, l'attitude face à l'apprentissage, l'attitude à l'égard de l'école, et la créativité. Selon les auteurs, la compétence à la vie sociale peut être développée par une politique appropriée. Cependant, il faut bien différencier compétence et performance, la performance peut être un indicateur fallacieux de la compétence. Les auteurs citent l'exemple d'un ouvrier intellectuellement retardé travaillant sur un dispositif très complexe avec une habileté qui excède de loin ce qu'il est possible de pronostiquer à partir de ses capacités cognitives. Il a été éduqué selon un procédé de formation peu éloigné de celui utilisé par Skinner pour entraîner les pigeons. Seulement, il ne réussit que dans des conditions strictement similaires. Si la machine est tournée d'environ 90°, l'opérateur devient agité et incapable de faire tourner la machine. En termes de produit fini, cet adulte retardé est aussi performant qu'un ouvrier de QI normal, ce qui ne dénote pas l'acquisition d'une intelligence normale. A l'opposé, l'étude de groupes socialement défavorisés montre que leur performance scolaire, par exemple, est inférieure à leur niveau de compétence. Les Buraku au Japon, minorité ethnique défavorisée, réussissent moins bien leurs études au Japon que les japonais, mais aux Etats Unis, les enfants d'immigrés Buraku réussissent aussi bien que les enfants des immigrés japonais dans le cadre du système éducatif américain.

2 LA COMPÉTENCE, UN ENCHASSEMENT DE COMPÉTENCES

La compétence est conçue de manière dominante comme du savoir, plus exactement, comme des savoirs. Malgré les efforts faits par les autres pour clarifier le savoir, le concept reste flou et ne clarifie pas celui de compétence. Selon nous, la difficulté réside dans la difficulté à appréhender la relation Homme - Puissance de faire- Activité. Pour contribuer à lever cette difficulté, nous proposons d'envisager la compétence comme un enchâssement de compétences.

2.1 LA COMPÉTENCE, COMBINAISON DE SAVOIRS ?

« La compétence est un savoir validé et exercé »³⁸⁰. « La compétence correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur (individu ou collectif) de la situation »³⁸¹. « La compétence est un système de connaissances déclaratives (le quoi) ainsi que conditionnelles (le quand et le pourquoi) et procédurales (le comment) organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, non seulement l'identification de problèmes, mais également leur résolution efficace »³⁸². La compétence fait appel à « des ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures-standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau »³⁸³.

La version la plus courante de la déclinaison du savoir est le trinôme –savoir, savoir-faire, savoir-être. Par exemple, « pour recenser les compétences disponibles dans les emplois à gestion collective, on procédera à un descriptif des savoirs, savoir-faire et savoir-être à mettre en œuvre pour exécuter les tâches afférentes aux activités d'un emploi »³⁸⁴. Selon le même auteur, les savoirs renvoient aux connaissances qu'il est nécessaire de posséder pour réaliser la tâche. Les savoir-faire « concernent la maîtrise d'outils, de procédures, de méthodes requis pour la réalisation de la tâche ». Les savoir-être sont « les attitu-

³⁸⁰ Thierry D-(1993, 1^{ère} ed 1990)-*La gestion, prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*-Paris-L'Harmattan

³⁸¹ Wittorski R.-(1997)-*Analyse du travail et production de compétences collectives*-Paris-L'Harmattan

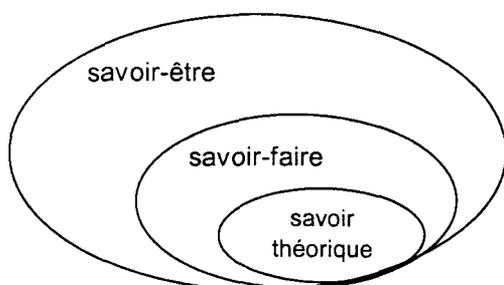
³⁸² Tardif J-(1994)-« Le transfert des compétences à travers la formation de professionnels »-dans *Colloque international sur les transferts de connaissances en formation initiale et continue*-Lyon

³⁸³ Montmollin M. de -(1984)-*L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*-Berne-Peter Lang

³⁸⁴ Vallemont S-(1998)-*La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques*-Paris-Berger-Levrault

des et les comportements, les façons d'agir exigés pour la réalisation de la tâche ». Pour un emploi de reprographe, l'auteur recense la connaissance du papier (grammage, format), des incompatibilités des produits, des règles de sécurité ; savoir utiliser les volumes de stockage, savoir utiliser un logiciel de gestion des stocks ; être ordonné, organisé, prévoyant. Cette manière de concevoir la compétence a été mise en œuvre par la Fédération Française du Bâtiment, pour construire un outil de gestion des compétences, à destination de ses adhérents. A partir d'une Banque Nationale de Données de Compétences (BNDC), qui répertorie une vingtaine de filières et environ 300 emplois-types, le repérage des compétences est réalisé par des entretiens avec les salariés sur la base de 3 composantes : le savoir (signifié par le diplôme, l'habilitation ou la certification), le savoir-faire, le savoir-être. Ce repérage a une double perspective : établir le portefeuille des compétences acquises, ainsi que le référentiel des compétences requises.

Bruneau et Pujos présentent ces « formes » de savoir en « couches » complémentaires « chacune des couches nécessitant la maîtrise de la couche inférieure ».



Le savoir théorique, qui est l'ensemble des informations générales (ex : le droit des assurances), devient opérationnel grâce au savoir-faire (obtenu par l'expérience). Le savoir-être est « une faculté de se comporter qui permet de mettre en œuvre le savoir-faire et le savoir théorique »³⁸⁵.

Si le savoir théorique et le savoir-faire (ou savoirs d'action) ont fait l'objet de développements, en particulier chez les spécialistes de la cognition³⁸⁶, le savoir-être est le « parent pauvre » de la compétence³⁸⁷. Le savoir-être apparaît comme tout ce qui ne relève-

³⁸⁵ Bruneau JM, Pujos JF-(1992)-*Le management des connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'information*-Paris-Les Editions d'Organisation-p26

³⁸⁶ Barbier JM (dir) (1996)-*Savoirs théoriques et savoirs d'action*-Paris-PUF

³⁸⁷ Michel S. « Le savoir-être est-il une compétence ? » *Dans Compétences et contextes professionnels*. Colloque de Metz. Juin 1997

rait pas des catégories « savoir-faire » et « savoirs ». Il concerne l'attitude, le comportement, la relation aux autres, le domaine « psychologique ». « *Le premier constat que l'on peut faire est celui du flou conceptuel et du manque de définition générale de la notion de savoir-être* »³⁸⁸. Tentant de cerner ce contenu, S. Michel relève trois acceptions complémentaires du savoir-être : « *Ce qui fait qu'un individu est reconnu comme adapté au contexte professionnel dans lequel il se situe. Il sait être comme il faut. Ce qui distingue et caractérise un individu, ce qui concerne son être profond, son identité et lui permet de réussir. Il sait exister, il sait être et pas seulement avoir ou faire. En creux, enfin, on entendra tout ce qui n'est pas de l'ordre de la compétence technique, tout ce qui n'est ni du savoir, ni du savoir-faire* »³⁸⁹. Elle propose de définir le savoir-être par six catégories distinctes : les qualités morales (courage, honnêteté, etc.), des dispositions caractérolologiques (calme, nerveux, passionné, etc.), des traits de personnalité (extraversion, sociabilité, force du moi, etc.), les intérêts (manuel, artiste, etc.), et le comportement (initiative, adaptabilité, réactivité aux événements, etc.)³⁹⁰. Le savoir-être apparaît comme un fourre-tout, une enveloppe, dans laquelle on fourre tout ce qu'on n'a pas pu mettre dans les deux autres et qu'il est possible de nommer personnalité. « *Au delà des comportements ou des qualités ou des intérêts que l'on peut lister, la présence d'une conception unifiante de la personnalité est présente dans les représentations du savoir-être, conception qui n'a pas son pendant pour les deux autres types de compétence* »³⁹¹.

Cette conception « trilogique » de la compétence est la plus consensuelle, comme le montrent les résultats d'une enquête de Brangier et Tarquinio³⁹² : près de 95 % des personnes interrogées adhèrent à une définition de la compétence qui renvoie aux savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Certains soutiennent que le savoir-être peut s'appréhender en savoirs et savoir-faire³⁹³ : « *Une autre voie apparaît avec les travaux des ergonomes et psychologues cognitivistes qui ont cherché à mieux cerner les savoirs que requéraient un développement de*

³⁸⁸ Michel S. « Le savoir-être est-il une compétence ? » Dans *Compétences et contextes professionnels*. Colloque de Metz. Juin 1997

³⁸⁹ Bellier-Michel S-(1998)-*Le savoir-être dans l'entreprise*-Paris-Vuibert

³⁹⁰ Michel S. « Le savoir-être est-il une compétence ? » Dans *Compétences et contextes professionnels*. Colloque de Metz. Juin 1997

³⁹¹ Michel S. « Le savoir-être est-il une compétence ? » Dans *Compétences et contextes professionnels*. Colloque de Metz. Juin 1997

³⁹² Brangier E. et Tarquinio C-(1997)-*Le rôle du contexte professionnel dans la définition de la compétence et de son usage*. dans *Compétences et contextes professionnels*.-Colloque de Metz

l'autonomie au travail. L'exemple du sourire de l'hôtesse, indispensable au bon accueil attendu d'elle est connu : tant que la compétence est ainsi désignée d'un terme comportemental, elle apparaît innée et excluante : « sourire, ça ne s'apprend pas ». Pourtant , en y regardant de plus près, chacun peut constater que la qualité de l'accueil n'est pas garantie par le sourire : mieux vaut une hôtesse réservée et attentive qu'une hôtesse exubérante et insouciante. Reposée ainsi, la question de l'acquisition de la compétence devient soluble : l'attention, le fait de savoir à quoi il est important d'être attentif, cela s'apprend et il n'est pas exclu que, réussite aidant, le sourire vienne en plus ! »³⁹⁴.

Malglaive G³⁹⁵. a proposé un concept, qui subsume le trinôme, le « *savoir en usage* », et le rend plus dynamique. Ce qui régit l'action, c'est le « *savoir en usage* », « *totalité vicariante au sein de laquelle les différents types de savoir se substituent les uns aux autres au gré des modalités successives de l'activité* », une totalité capable de se déformer, de s'ajuster « *à l'action et à ses différentes occurrences* », mais sans pour cela modifier son architecture. Ce "*savoir en usage*" intègre les savoirs théoriques, les savoirs procéduraux, les savoirs pratiques, et les savoir-faire. Les savoirs théoriques disent ce qui est, donnent à connaître l'objet et ses modalités de transformation, la machine et les raisons de son fonctionnement. Les savoirs procéduraux disent « *ce qu'il faut faire de ce qui est pour qu'advienne ce qui doit être* ». Les savoirs théoriques sont au fondement de l'efficacité des savoirs procéduraux, mais les savoirs procéduraux contribuent à la pertinence des savoirs théoriques. Les savoirs pratiques sont directement issus « *de l'action, de ses réussites et de ses échecs, de ses contraintes et de ses aléas* ». Ils donnent du réel « *une connaissance contingente mais efficace à l'opérationnalité de l'acte* ». Ils relaient les savoirs théoriques et les savoirs procéduraux sur ce que ces derniers ne peuvent dire du réel ou « *comblent les interstices laissés par ces derniers* ». Les savoirs pratiques sont la « *partie de ce qu'il faut savoir pour agir* » qui se construit dans l'action elle-même. « *Le répertoire des savoir-faire d'un être humain est constitué non seulement d'actes disponibles pour avoir été expérimentés et réussis dans telles ou telles situations déterminées, mais encore d'actes potentiels lui permettant de faire face à de nouvelles situations* ». Ils permettent « *la mise en œuvre de tout type de procédure entraînant des processus compatibles avec leur dynamique,*

³⁹³ Dibar M-(1995)-*Le savoir-être : essai de clarification*-Paris-CNAM/FFPS

³⁹⁴ Lichtenberger Y-(1999)-« La compétence comme prise de responsabilité »-in *Entreprises et Compétences : le sens des évolutions*-Paris-Club Crin-

³⁹⁵ Malglaive G-(1990)-*Enseigner à des adultes*-Paris-PUF

c'est-à-dire avec leur cinétique et les valeurs des paramètres relevant de la physiologie et de l'anatomie humaine ».

Le Boterf³⁹⁶ lui, a pris l'option de multiplier les savoirs (savoirs théoriques, procéduraux, d'environnement³⁹⁷ ; savoir-faire procéduraux, expérientiels, sociaux, cognitifs) dont il fait une typologie, sur la base de leurs fonctions supposées (ex : les savoirs théoriques permettent de savoir comprendre et savoir interpréter, tandis que les savoirs cognitifs ont pour fonction de savoir traiter l'information, raisonner, nommer ce que l'on fait, apprendre). A un autre moment, le même auteur propose une autre déclinaison des savoirs : *« L'essentiel de la compétence : un savoir-agir. La compétence serait un savoir-agir responsable et validé, c'est-à-dire un savoir-mobiliser, un savoir-intégrer, un savoir-transférer des ressources (connaissances, capacités, etc..) dans un contexte professionnel »*³⁹⁸. Tous les actes essentiels de la vie praxique de l'espèce humaine nécessitent un savoir particulier et peuvent faire l'objet d'une taxonomie plus ou moins détaillée, plus ou moins complexe. A chacun son classement selon son projet. Les questions posées par ce type de catégorisation sont nombreuses. Il est possible de multiplier, probablement à l'infini, les savoirs nécessaires, par décomposition des gestes mentaux nécessaires. Tout en disant l'étendue de ce que réclame la compétence, cette démarche montre simultanément le caractère « spongieux » du mot « savoir ». Connotant tout, il ne dénote plus rien.

Sur la base des travaux de Monjardet sur les policiers (1987), de Karpik sur les avocats (1989), de Demailly sur les enseignants (1987), De Meyer, Dubuisson et Le Bas (1999) présentent une conception binômiale de la compétence : *« L'une est plutôt du ressort de l'expertise, elle est basée sur des qualifications attestées, un savoir codifié et institutionnalisé, des connaissances formelles, objectives, théoriques telles qu'elles sont décrites dans des codes ou des manuels... L'autre est du ressort de la mobilisation, assise sur des qualités personnelles issues de l'expérience, sur la capacité à les déployer pour résoudre des problèmes locaux »*³⁹⁹. Cette combinaison, exprimée autrement, se trouvait déjà dans la définition de la compétence proposée par le Larousse Commercial : *« Dans les af-*

³⁹⁶ Le Boterf -(1995)-*De la compétence, essai sur un attracteur étrange*-Paris-Les éditions d'Organisation

³⁹⁷ Le Boterf-(1997)-*De la compétence à la navigation professionnelle*-Paris-Les éditions d'organisation

³⁹⁸ Le Boterf -(1995)-*De la compétence*-Paris-Les éditions d'organisation

³⁹⁹ De Meyer A, Dubuisson S, Le Bas C-(1999)-« La thématique des compétences »-in *Innovations et performances*-Paris-EHESS

faites commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider de tout ce qui concerne son métier... Elle suppose des connaissances raisonnées... Généralement, on considère qu'il n'y a pas compétence complète si les connaissances théoriques ne sont pas accompagnées des qualités et de la capacité permettant d'exécuter les décisions qu'elles ont suggérées »⁴⁰⁰. Autrement dit, la compétence renvoie à du savoir et du savoir-faire, le savoir-faire étant investi du savoir.

Pierre Louart propose une combinaison de savoir et d'être : « *Le savoir devrait être associé à la sagesse, mais il peut souvent s'en séparer* »⁴⁰¹. Traitant de la compétence à « *gérer des hommes et leur développement* », P Louart met en avant un nécessaire équilibre entre « savoir » et « être ». L'être est le résultat d'un processus de maturation et la connaissance est un produit de l'évolution de l'être. Il est donc important de prêter « *une attention à la maturité de ceux qui s'occupent de GRH* ». « *La maturation conduit à une décentration de l'être. Elle apporte des qualités d'humilité, de service et d'empathie, en même temps qu'elle accroît la connaissance. Elle associe la responsabilité sociale au pouvoir d'action* ». L'accès à la compétence nécessite du savoir-faire (savoir-faire techniques, relationnels, cognitifs), mais également un degré de maturation individuelle permettant de bien gérer l'intervention. « *Mûrir, c'est apprendre à être et pas seulement avoir ou savoir* ». La maturation est une émergence d'un long travail conscient d'ouverture à la relation (relation avec soi et relation avec les autres) et de « *décentration par rapport à soi-même* ». « *C'est la perception juste d'une situation et de ses conséquences* », tandis que le savoir « *lié à une soif de théories et d'expériences* », motivé par la peur ou l'avidité, nécessite encore un « *travail d'assimilation et de mise en pratique* ». Pour être, il faut d'abord en avoir le courage, donc assumer l'angoisse existentielle liée à la condition humaine. « *C'est le courage de participer au monde, d'être soi-même, de s'accepter soi-même* ». Ensuite, il faut travailler sur soi avec quelqu'un d'autre ou en groupe, dans une perspective de perlaboration, « *sorte de digestion affective du vécu personnel, afin d'en tirer une leçon constructive pour soi-même et ses actions ultérieures* ». La maturité acquise est une qualité, et comme toute qualité, elle est sujette à des niveaux de développement différent. Le principal indicateur est la responsabilité dans l'interaction avec autrui, responsabilité par rapport

⁴⁰⁰ Larousse Commercial-1930-cité par Ropé F. et L. Tanguy-(1994)-*Savoirs et compétences*-Paris-L'Harmattan

⁴⁰¹ Louart P-(1995)-*Succès de l'intervention en GRH*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

à soi, responsabilité par rapport à autrui « *on cherche à interpréter le monde avec assez d'à-propos pour satisfaire à ses besoins, tout en s'efforçant de ne pas nuire aux autres quand ils tâchent de satisfaire les leurs* ». Le principe fondateur de la responsabilité est le réalisme : il ne s'agit pas de nier la subjectivité individuelle, mais de tenir compte des conséquences objectives du comportement. Un effort particulier est à porter sur ce que nos sens nous amènent à percevoir, car nous y projetons « *nos mirages, nos émotions, nos chimères intérieures* ». Etre responsable, c'est vivre avec ses propres faiblesses, qu'elles soient psychologiques, techniques ou situationnelles, c'est « *établir des complémentarités de forces au cœur des relations, en aidant les autres à s'aider eux-mêmes* ». C'est aussi prendre conscience et gérer « *les transferts de soi dans toute relation avec autrui* ».

Ces différentes propositions montrent à la fois la richesse du concept de savoir, mais également sa difficulté à clarifier le concept de compétence. « *Comme le langage, et plus encore comme l'être humain qui lui est constitutif, le savoir est infini, multiforme, sans contour discernable. S'il est savoir pour la pensée, il devient savoir-faire pour l'action. Apparemment assujetti à la vérité, il s'en libère pour se faire chimère et rêveries sans cesser d'être savoir. Il dit ce qui est, tout comme ce qui doit être. On le croit ou on le veut esclave du réel, et il se fait parfois plus réel que le réel en devenant convictions, doctrines ou idéologies. Il affirme aussi bien qu'il interroge. Parfois, certains, comme Galilée, le renient ; d'autres, comme Bruno, meurent pour lui. Depuis que l'homme sait qu'il sait, il cherche à savoir pourquoi et de quelle manière il sait, se demande ce qu'il faut vraiment savoir et comment il faut le savoir, sans pour autant savoir s'il le saura jamais* »⁴⁰².

Etymologiquement, savoir vient de "sapere", qui signifie avoir du goût, de la saveur, du sens. Savoir serait donc donner du sens dans le contact pratique avec le réel, tacitement ou explicitement. Le savoir devient ainsi une connaissance qui a du sens, qui incorpore une compréhension suffisante de son objet pour communiquer sur lui, décider, agir, comme il convient. Le savoir-faire, dans toute la gamme de ses possibilités, devient une puissance de faire qui a un sens suffisant pour gérer les événements dans une zone de complexité donnée. Comme il suppose un savoir, au moins tacite, savoir et savoir-faire sont effectivement indissociables, le savoir s'investissant dans le savoir-faire, et réciproquement (le savoir s'enrichissant des succès et échecs du faire, donc du savoir-faire). Produire du savoir né-

⁴⁰² Malglaive G-(1990)-*Enseigner à des adultes*-Paris-PUF

cessite une puissance de faire, donc une compétence. C'est à un niveau plus fondamental que s'enracine la compétence, comme le suggère Pierre Louart, avec la maturation : au niveau des qualités dispositionnelles de la personne.

2.2 DES DISPOSITIONS A L'ACTE : UN ENCHASSEMENT DE COMPETENCES

En essayant de faire un inventaire des mots principaux qui peuplent l'univers sémantique, auquel appartient compétence, nous avons rencontré aptitude, capacité, talent, génie, habileté, adresse, disposition, qualité, connaissance. En fonction des contenus proposés par différents dictionnaires et encyclopédies, nous les avons rangés en 3 univers : l'univers de l'aptitude, celui de la compétence, et celui de la qualité.

L'aptitude est le mot utilisé pour signifier qu'une personne a les "*dispositions physiques, physiologiques, psychiques, mentales, intellectuelles*"⁴⁰³, qui conviennent pour agir dans un domaine ou à réaliser un type d'activité (ex : aptitude au commerce). Etant donné le stock de qualités dont elle dispose à un moment donné, et le niveau de ces qualités, la personne a les qualités qui conviennent pour tel type d'activité (sélection de qualités parmi le stock). Elle est donc en *capacité de* réaliser ce type d'activité, à l'image du contenant à contenir. L'aptitude peut donc être considérée comme le substrat constitutionnel de la capacité à agir dans une direction particulière. Aptitude et capacité mettent en relation les dispositions de la personne avec un type d'activité : les *dispositions* fondent l'*aptitude* à, à un niveau *constitutionnel*, qui rend *capable de*, à un niveau *opérationnel*. Tandis que l'aptitude semble innée (mais elle est innée/acquise), la capacité doit être travaillée, entraînée, formée, transformée (elle s'appuie sur de l'apparement inné, mais nécessite un travail d'acquisition). Comme le montre l'exemple de Zigler et Seitz évoqué ci-dessus, la capacité n'est pas une preuve systématique de l'aptitude : elle doit être éprouvée et étalonnée sur une plage de situations significatives. Comme la capacité, l'habileté et l'adresse sont plutôt acquises et propres à un type d'activité. Tous les pilotes d'avion sont capables de mener à bien un atterrissage, mais ils ne le font pas tous avec la même habileté, notamment parce qu'ils n'agissent pas tous avec la même adresse, ce dont les passagers se font souvent juges en se fondant sur la douceur ou la brutalité du contact avec le sol. Adresse, rapidité sont, notamment, des marques d'habileté. Nous venons ainsi de cerner un premier univers, celui

⁴⁰³ Loquet P-(1994)-*Sauver l'emploi et développer les compétences*-Paris-L'Harmattan

de l'aptitude. C'est un univers conceptuel qui permet d'appréhender les orientations possibles des dispositions vers des types d'activité.

Dans un deuxième univers, nous rangerons *compétence*, connaissance, talent et génie. La compétence est la capacité de juger, de décider, de faire dans un domaine, parce que ce domaine est bien connu ; c'est une compétence « pour ». Le talent est une compétence d'un niveau tel qu'elle a une grande valeur pour autrui. Le génie l'emporte sur le talent parce que la facilité d'exécution, l'originalité, le pouvoir créatif, amènent à penser que la compétence est innée. Cet univers, nous l'appellons l'univers de la compétence. C'est un univers conceptuel qui permet d'appréhender l'investissement des dispositions, non plus dans une direction générale, mais plus précisément dans un *rôle* social (compétence de chirurgien, de pilote, mais aussi de maire, de parent, etc.). La compétence du pilote lui permet, entre autres opérations, d'être capable d'un atterrissage habile, même dans les conditions réputées difficiles. La compétence est à un rôle ce que l'aptitude est à un penchant. Ce sont deux perspectives différentes. Avoir des aptitudes au commerce, c'est-à-dire des dispositions physiques, psychiques, intellectuelles qui conviennent à ce type d'activité, ne suffit pas pour être un commerçant compétent. La compétence se bâtit sur le socle des aptitudes, et renvoie à une puissance d'action qui s'actualise, avec succès, par des interventions menées dans des contextes réputés difficiles. Cependant, la compétence suppose les aptitudes à ce type d'activité.

La qualité est un univers à part entière, et cet univers « recouvre » les autres, car compétence, talent, génie, aptitude, capacité, habileté, adresse, sont expression de la qualité d'un système, concept général utilisé pour signifier le spectre des qualités dispositionnelles d'un système, parvenues à un certain niveau de développement. C'est le substrat premier, le socle, des univers précédents. Les dispositions sont fondamentales, en ce qu'elles déterminent les régularités comportementales, comme des "*lois normatives portées par des individus*"⁴⁰⁴. Ce statut nomologique a pour conséquence épistémologique que les dispositions ne peuvent être connues que par intuition (parce qu'une disposition renvoie à l'infini). La disposition ne peut donc être appréhendée, de manière provisoire, que par inférence de faits observables, à partir d'hypothèses explicatives, qui sont progressivement et indéfiniment ajustées aux expériences particulières. Une disposition est une propension (orientée activement vers l'action), une tendance. Attribuer une disposition à un individu ou

à un groupe, "c'est supposer une forte tension anticipatrice de celui-ci vers un comportement possible susceptible de valoir comme une actualisation de cette disposition"⁴⁰⁵. La disposition s'acquiert plus ou moins facilement, à un coût plus ou moins élevé, et représente donc un investissement, dont il est attendu une "rentabilité" : "dans la majorité des cas, on n'acquiert pas une disposition pour ne pas s'en servir"⁴⁰⁶. La disposition a une dimension temporelle : même lorsqu'elle est acquise, son entretien nécessite actualisation. Au delà d'une certaine période de non-actualisation, la disposition atteindrait⁴⁰⁷ un degré minimal d'existence qui rend toute actualisation impossible. La valeur d'usage est au fondement de l'acquisition et de l'entretien d'une disposition. Les dispositions déterminent le comportement par une discrimination des stimuli capables d'agir sur elle, par une sélection des fins, par l'exclusion de certains moyens pour atteindre l'objectif. Elles ont donc un rôle de réduction et de structuration de l'univers des comportements, des réponses possibles aux problèmes pratiques. Les dispositions n'en sont pas pour autant des déterminants mécaniques des actions de celui qui les a acquises. Elles ouvrent un champ de possibles. Les dispositions ne sont pas, en principe, déterminées par des conditions particulières. Cependant, quand l'habitude s'est fortement installée, par l'invariance des conditions, certains comportements se trouvent renforcés, et certaines dispositions se figent. Cette détermination des dispositions a pour effet de porter atteinte à la méta-disposition fondamentale, la disposition à acquérir des dispositions. Elle a aussi pour effet de limiter le pouvoir d'autorégulation, d'ajustement contextuel, donc d'adaptation du système via la disposition à de nouvelles circonstances (perception des effets, comparaison avec situation actuelle, modification). Par conséquent, la détermination des dispositions tend à limiter le contrôle réflexif du système. Cependant, les dispositions ont besoin d'un certain conditionnement pour être acquises et entretenues. Ce rapport paradoxal qui lie la disposition au conditionnement oblige donc à un exercice de la disposition dans des conditions telles que la disposition soit bien entretenue, mais conserve son adaptabilité. L'acquisition et l'entretien d'une disposition dépendent des possibilités d'actualisation offertes par la sphère pratique collective, et inversement ces possibilités dépendent des dispositions mises en œuvre par les agents de cette sphère. Les dispositions manifestent néanmoins une certaine inertie (dans la limite

⁴⁰⁴ Bourdieu E-(1998)-*Savoir-faire*-Paris-Seuil

⁴⁰⁵ Bourdieu E-(1998)-*Savoir-faire*-Paris-Seuil

⁴⁰⁶ Bourdieu E-(1998)-*Savoir-faire*-Paris-Seuil

⁴⁰⁷ Bourdieu E-(1998)-*Savoir-faire*-Paris-Seuil

d'un seuil de disparition), une tendance à se perpétuer, même quand les conditions qui ont permis leur naissance et leur entretien ont disparu.

La distinction entre la compétence et les compétences peut être expliquée par le développement de la praxis humaine qui se réalise selon un processus de « modularisation »⁴⁰⁸, c'est-à-dire de spécialisation sur certains modules d'activité. En se spécialisant sur certains modules, sur lesquels elle est très performante, elle devient inopérante pour les champs pour lesquels elle ne s'est pas exercée. Par exemple, la capacité à reconnaître les visages chez le bébé se développe au point que la capacité de discrimination s'étend à d'autres espèces que l'espèce humaine « vers l'âge de 9-10 mois, on observe qu'il sont également capables de reconnaître une face de singe parmi d'autres faces de singe, ce dont nous, adultes, sommes incapables sans entraînement »⁴⁰⁹. Mais en se développant, cette capacité se spécialise pour le seul visage humain et décline pour les autres espèces. La spécialisation de la compétence dans des champs d'activité particuliers produit des *compétences spécifiques*. En appliquant ce raisonnement au déploiement de la compétence dans la vie sociale, chaque personne spécialise sa compétence en exerçant des activités ou des rôles particuliers, produisant ainsi des *compétences spécifiques*. Pour exercer ces rôles, elle est amenée à réaliser des actes ou catégories d'actes particuliers, qui spécialisent la compétence pour ces actes, produisant ainsi des *compétences dédiées*. C'est par un raisonnement de concrétisation que s'opère le passage de la compétence fondamentale aux compétences spécifiques puis aux compétences dédiées. L'exercice des compétences dédiées rétroagit sur spécifiques, et sur la compétence générale, donc sur les qualités disponibles. Les actions sont des mises à l'épreuve de la compétence, épreuves qui lui permettent de rencontrer les limites de ses possibilités et éventuellement de les repousser par l'apprentissage. La *compétence fondamentale ou générale* est décontextualisée, et elle apparaît simultanément comme cause et effet des compétences spécifiques et des compétences dédiées. Bien qu'elles se présentent comme la forme concrète de la compétence (comme "puissance de faire" générale et générique), *compétences dédiées* et *compétences spécifiques* ne sont que des abstractions, des fragments artificiellement extraits d'un tout, dont il importe à la théorie de restituer l'unité et de comprendre le déterminisme.

⁴⁰⁸ Karmiloff Smith A-(1999)-« La pensée en développement »in Dortier JF-*Le cerveau et la pensée*-Auxerre-Éditions Sciences Humaines

⁴⁰⁹ Karmiloff Smith A-(1999)-« La pensée en développement »in Dortier JF-*Le cerveau et la pensée*-Auxerre-Éditions Sciences Humaines

La compétence générale apparaît comme le socle producteur de compétences spécifiques, qui, elles-mêmes, produisent des compétences dédiées. Compétences dédiées, compétences spécifiques et compétence générale révèlent des *qualités personnelles* structurelles, autrement dit des *dispositions*. La compétence générale enchâsse des compétences spécifiques, qui elles-mêmes enchâssent des compétences dédiées. Au rôle, nous pouvons faire correspondre une compétence spécifique. La compétence générale est une compétence générale à la vie sociale, tandis que les compétences spécifiques sont des compétences à jouer des rôles sociaux particuliers, et les compétences dédiées, des compétences à réaliser des actions de base, qui prennent sens par le rôle. La compétence, au niveau d'un rôle, permet de disposer d'une « *capacité générale d'intervention dans un ensemble indéterminé de circonstances* »⁴¹⁰. La compétence fait le "lien entre d'une part les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d'autre part les qualités nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante"⁴¹¹.

Il y a liaison d'enchâssement, parce qu'il y a liaison de subordination des actions ordinaires aux actions sociales et à la praxis : « *ainsi le métier d'agriculteur inclut des actions subordonnées, telles que labourer, semer, moissonner ; à son tour labourer implique conduire un tracteur, et ainsi de suite en descendant jusqu'à des actions de base, du genre tirer ou pousser* »⁴¹². Cependant, chaque action ne prend sens que dans la relation « *en vue de* »⁴¹³. L'unité constitutive d'une compétence « *repose sur une relation particulière de sens, celle qu'exprime la notion de règle constitutive... Par règle constitutive, on entend des préceptes dont la seule fonction est de statuer que, par exemple, tel geste de déplacer un pion sur l'échiquier « compte comme » un coup dans une partie d'échecs* »⁴¹⁴. Pour savoir ce qui « *vaut* » comme action relevant d'une compétence, parmi toutes les actions, il faut se poser la question de son sens, au sens de « *ce qui compte* » pour la pratique, questionnée dans sa relation « *en vue de* ». Cette question peut être posée pour les actions de base, comme pour les rôles auxquelles elles se rapportent. C'est ce qui d'ailleurs, pour nous, fait la différence entre l'intelligence et la compétence, en ce que l'une est prise isolément, alors que l'autre est comprise dans une relation "en vue de". Pour qu'une puissance

⁴¹⁰ Giddens A-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF

⁴¹¹ Lévy-Leboyer-(1993)-*Le bilan de compétences*-Paris-Les Editions d'Organisation

⁴¹² Ricoeur P-(1990)-*Soi-même comme un autre*-Paris-Seuil

⁴¹³ Danto A-(1965)-« Basic Actions »-*American Philosophical Quarterly*-N°2-cité par Ricoeur P- *Soi-même comme un autre*-Paris-Seuil

⁴¹⁴ Ricoeur P-(1990)-*Soi-même comme un autre*-Paris-Seuil

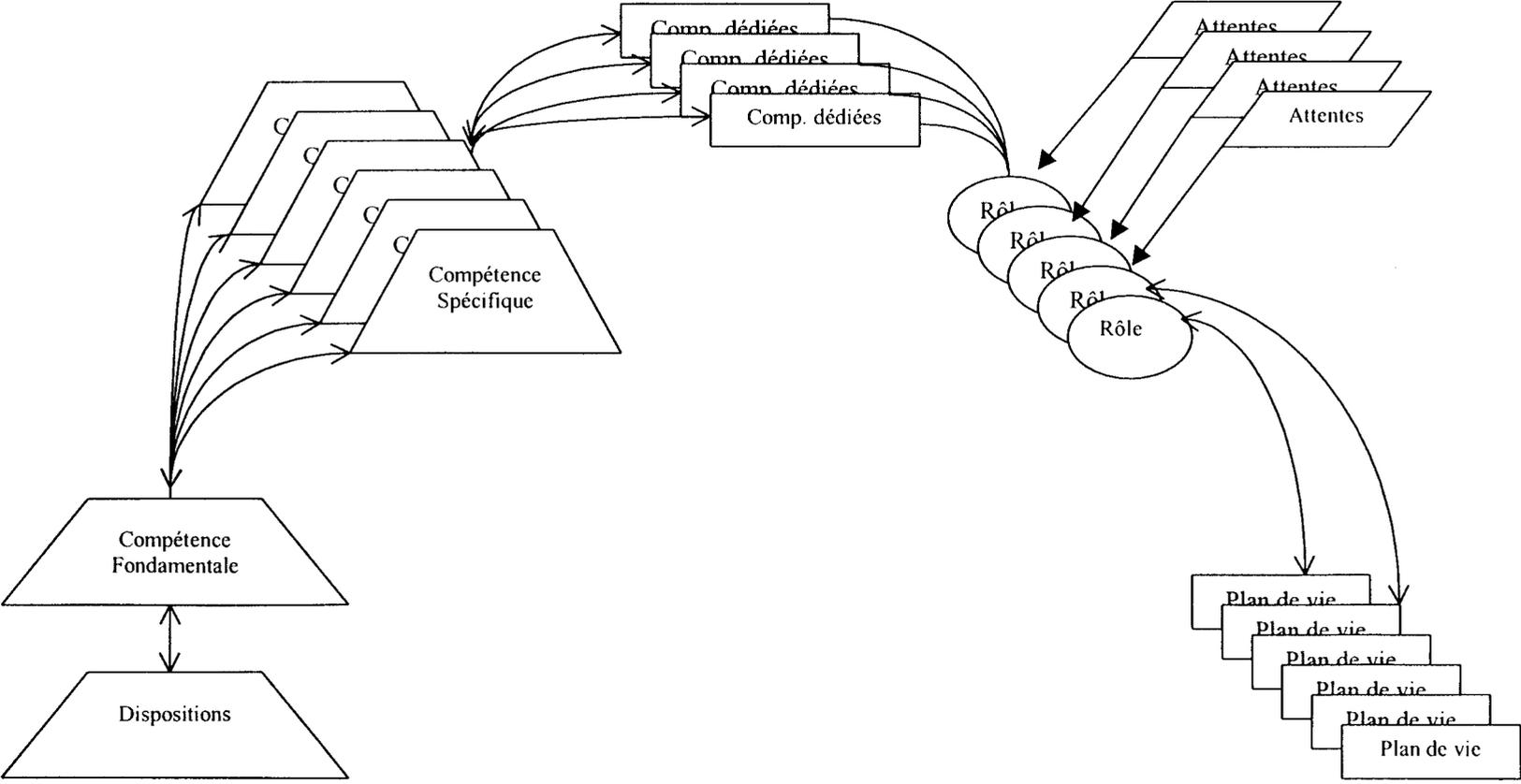
de faire ou d'intervention soit socialement reconnue comme compétence, il faut que l'action ou le rôle correspondant ait un sens, "*compte pour*" la pratique. C'est la grille de lecture de ce sens, la "*règle constitutive*", qui est en cours de changement avec la logique compétence. En logique de poste, occuper un poste est ce qui comptait pour la pratique professionnelle, et la puissance de faire correspondante, prédite par le niveau de formation (attesté par un diplôme), était reconnue comme compétence. En logique de compétence, gérer les événements, dans le cadre d'un rôle, dans un ensemble plus ou moins indéterminé de circonstances, conformément à des attentes, devient la règle constitutive de la compétence.

La vie sociale amène chaque personne à jouer des rôles divers (et variés) sur différents « *plans de vie* »⁴¹⁵, ce qui développe des compétences spécifiques particulières. La vie de famille, la vie professionnelle, la vie politique, etc. sont autant d'unités pratiques d'exercice de la compétence personnelle. La compétence à la vie sociale ne se juge donc pas à l'aune de la seule vie professionnelle, parce que la vie sociale ne se résume pas à la vie professionnelle. Chaque personne accumule ainsi des compétences, dont l'ensemble peut, dans une perspective marchande, être envisagé comme un « *capital* »⁴¹⁶.

⁴¹⁵ Ricoeur P. (1990) - *Soi-même comme un autre* - Paris-Seuil

⁴¹⁶ Michel S. (1991) - *Capital compétence dans l'entreprise*. Paris-ESF Editeur

Schéma 9 : La compétence, enchâssement de compétences



3 RECONNAISSANCE DE LA COMPÉTENCE PAR INFÉRENCE ABDUCTIVE

La compétence n'est reconnue que par référence à des attentes. L'action n'est pas attendue pour elle-même mais pour les effets qu'elle peut produire. La compétence ne se donne pas à voir ; c'est pourquoi elle ne peut qu'être induite de faits observés qui lui sont causalement attribués. Ces faits lui sont attribués à partir d'hypothèses sur ses effets. Ces hypothèses sont faites et ajustées progressivement à des expériences singulières (démarche essai/erreur) pour servir de marques de compétence.

3.1 LA COMPÉTENCE, UNE RECONNAISSANCE PAR RÉFÉRENCE À DES ATTENTES

Dans la vie professionnelle, par exemple, en logique compétence, la compétence ne "compte", ne "vaut", que si elle répond à des attentes, principalement aux attentes des clients et à celles des actionnaires, médiatisées par l'organisation et les dirigeants, comme nous l'avons vu dans les deux études de cas. *« L'exigence des clients augmente, nos concurrents sont plus nombreux et de meilleure qualité... Il ne suffit plus d'être sympathique et d'avoir de la bonne volonté ! Il faut maintenant être un vrai professionnel »*⁴¹⁷. Être professionnel, c'est répondre aux attentes des clients, c'est s'engager dans une logique de création de valeur. *« La contribution de la fonction ressources humaines à la création de valeur est aujourd'hui une préoccupation centrale des dirigeants pour répondre aux principaux défis auxquels ils sont confrontés : la mondialisation de l'économie, et l'accélération des échanges, une concurrence exacerbée, la pression forte des marchés ainsi que l'émergence de nouveaux marchés, l'accélération des évolutions technologiques, le développement des NTIC, etc.... Force motrice dans l'entreprise, elle*⁴¹⁸ *participe à son développement et conforte sa capacité à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients »*⁴¹⁹. La compétence du salarié est jugée à la hauteur de sa contribution à la création de valeur pour l'entreprise. Cette métaattente tend à subordonner toutes les autres attentes (des plus générales, comme satisfaire le client, aux plus opérationnelles, qui sont les traductions de l'attente de création de valeur.

Les attentes de l'entreprise à l'égard du salarié ont évolué avec les attentes de l'environnement à l'égard de l'entreprise. Dans le nouveau type d'organisation, en acceptant

⁴¹⁷ Thierry Pick, PDG de l'entreprise Clinitex Propreté, 59 Croix.

⁴¹⁸ la compétence

⁴¹⁹ CNPF-(1998)-*La compétence professionnelle, enjeu stratégique*-Journées internationales de la Formation

d'être recruté pour jouer un rôle, le salarié engage sa responsabilité sur les actions à mettre en œuvre pour tenir ce rôle et sur le niveau de performance de ces actions, dès lors qu'il a accepté de mettre sa compétence au service de l'organisation. D'une obligation de moyens, il passe en quelque sorte à une obligation de résultat.

Ces attentes émergent des problématiques propres à chacune des entreprises (ex : polyvalence à ROC IdF, productivité à Auchan). Cependant, les entreprises qui passent d'une logique de poste à une logique de compétence ont des problématiques qui convergent sur un point fort, à savoir, produire la réponse qui convient, au bon moment, au bon endroit, dans les meilleurs délais, c'est-à-dire produire la réponse la plus pertinente possible aux événements. « *La gestion des compétences dépasse la gestion par le poste de travail et s'inscrit dans une dynamique d'adaptation à des nouveaux environnements* »⁴²⁰. La pertinence de la réponse ou le bien-être relèvent de *standards of excellence*, de règles de comparaison qui procèdent de la compétition dans laquelle sont engagées les entreprises. Ces « *étalons d'excellence* », critères qui permettent à chaque entreprise d'étalonner ses attentes à l'égard de ses fournisseurs (dont les fournisseurs de force de travail), définissent « *ce qui compte* » pour elle, et lui permettent de déterminer des niveaux de succès et des degrés d'excellence, et finalement de comparer et juger. Réciproquement, elle intériorise les critères de ses clients, ce qui est « *bon* » pour eux et les traduit en critères de compétence pour elle-même et pour les parties d'elles-mêmes. Chez Clinitex, par exemple, la pertinence de la réponse apportée par les salariés est appréciée par la qualité de la prestation apportée au client, telle qu'elle est perçue par le client (les ruptures de compétence sont signalées par les réclamations des clients), par la sécurité de la conduite des actions pour les hommes et pour le matériel (les insuffisances sont manifestées par les défaillances du matériel et les accidents du travail), par le respect des « *règles de bon sens de l'entreprise* » (véhicule propre, propreté corporelle, propreté, etc.) et de la norme ISO 9002, et, enfin, par le temps passé à l'exécution de la prestation. Les marques de pertinence de la réponse peuvent être catégorisées en *marques d'utilité* (le problème est résolu), *marques de conformité* (la résolution a été conforme aux normes de l'entreprise), *marques de beauté*⁴²¹ (respect des règles traditionnelles de l'art, créativité, originalité).

⁴²⁰ Gilbert P, Mader C-(1999)-« L'appréciation des compétences est-elle rentable ? »-in Gilbert P, Schmidt G-*Evaluation des compétences et situations de gestion*-Paris-Economica

⁴²¹ Desjours C-(1995)-*Le facteur humain*-Paris-PUF-cité par Le Boterf G-(1999)-*L'ingénierie des compétences*-Paris-Editions d'Organisation

Les attentes procèdent d'une nouvelle manière de concevoir la réalité. L'activité tire principalement son sens de l'extérieur (demande des clients) et non plus principalement de l'intérieur (bureau des méthodes, chef). Il ne s'agit plus de fabriquer des produits, mais de produire un service (le service que rendra le produit au client, s'il lui convient et lui parvient dans le délai convenu). Ainsi, à Sollac Dunkerque, on ne produit plus des tonnes d'acier, mais des « *solutions acier* ». A usagers, et usages, différents, solution, donc service différent. Les situations n'appellent pas toujours une réponse préprogrammée, ou une réponse de routine. Quand une situation a des caractéristiques nouvelles, il est nécessaire « *d'enclencher toutes les actions pour inventer une réponse pertinente par rapport à cet événement* »⁴²². La logique *compétence* reconnaît l'existence de toute l'étendue des décisions, entre les décisions programmées et les décisions non-programmées. Le programme prescrit et gouverne la séquence de réponses qu'un système doit fournir face à un événement ou à un complexe d'événements. La décision non programmée est la réponse que produit le système, au contact d'un événement, en l'absence de procédure spécifique de traitement, il « *doit recourir à toute capacité générale dont il dispose pour effectuer une action intelligente, adaptative, axée sur le problème* »⁴²³. « *L'émergence de la notion de compétence, loin d'être un effet de mode, est ainsi le point central du développement d'une nouvelle forme de production de la performance centrée sur le service rendu aux clients, et capable de mobiliser des ressources spécifiquement humaines de raisonnement et de décision, jusque-là délaissées chez les salariés d'exécution, pour répondre aux exigences de variété et de variabilité induits par cette « orientation client* »⁴²⁴. Dans une organisation bureaucratique, l'ouvrier ou l'employé n'ont théoriquement pas de réponse à apporter à un problème né des événements, ils ont à faire ce qu'il leur a été prescrit de faire selon un programme préétabli, ou à demander ce qu'il faut faire. Les outils utilisés pour expliciter ces programmes et former la manière de se représenter le travail sont par exemple la table de décision, l'ordinogramme, qui envisagent les éventualités possibles et produisent la réponse à apporter pour chaque éventualité. Même si le travail réel n'est pas exactement le travail tel qu'il a été imaginé par les concepteurs, c'est la perspective qui compte. Dans le nouveau type d'organisation, les prescriptions n'ont pas disparu, mais elles s'insèrent dans un nouveau schème de comportement managérial : le collaborateur a un rôle à jouer dans

⁴²² Zarifian P-(1999)-*Objectif compétence*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons-

⁴²³ Simon H-(1991)-« Les mécanismes de la décision en gestion »-in Tessier R et Tellier Y-*Changement planifié et développement des organisations*-Presses de l'Université du Québec

⁴²⁴ Lichtenberger Y-(1999)-« La compétence comme prise de responsabilité »-in *Entreprises et compétences : le sens d'une évolution*-Paris-Club Crin

un cadre d'autonomie défini, une mission à accomplir. Il s'agit de satisfaire le client, finalité qui médiatise, une autre finalité, satisfaire l'actionnaire : *« l'objectif de l'entreprise, c'est la performance, le reste n'est que littérature. L'entreprise a une obligation de résultat et non de moyen. Les objectifs les plus évidents sont, bien entendu, la croissance et la rentabilité. Les hommes, les investissements, les stratégies ou le management sont les moyens qui vont permettre d'atteindre ces objectifs. Au risque de choquer quelque peu, l'entreprise n'a pas vocation à créer de l'emploi ou à investir, elle a une simple vocation à être performante. La compétence des hommes sera à l'évidence le premier levier de cette performance »*⁴²⁵. Ce qui est attendu des hommes, c'est qu'ils prennent en charge, chacun dans leur rôle, la responsabilité de la performance de l'entreprise. Il ne s'agit pas de leur déléguer toute la responsabilité, les managers restent pleinement responsables, mais de partager la responsabilité. La relation de pouvoir avec les clients a été modifiée par l'évolution de l'organisation économique au profit des clients : les entreprises font face à ce changement en transférant les exigences du marché sur leurs salariés. *« La compétence, c'est la traduction d'un surcroît d'exigence vis-à-vis du salarié, du technicien jusqu'à l'opérateur pour répondre aux insuffisances du travail prescrit face aux fluctuations des demandes des clients et à la variété des événements en production »*⁴²⁶. Il leur revient de s'organiser physiquement, psychiquement, cognitivement, culturellement, socialement pour apporter la réponse triplement (au moins !) pertinente, car pertinente pour le client, pour l'organisation et pour l'actionnaire. Cette attente est assortie d'une nouvelle forme de contrôle, qui vise à adapter le contrôle aux nouveaux rapports de travail : *« la compétence est pour moi un instrument de contrôle légitimant, c'est une pièce maîtresse du dispositif organisationnel qui vise à justifier, à argumenter le resserrement du contrôle. Elle fait partie de l'outillage conceptuel et pratique d'un nouveau marchandage organisationnel autour du contrôle et de l'acceptabilité du contrôle par les individus »*⁴²⁷.

Dans une logique compétence, c'est la manière dont le salarié répond aux attentes de l'entreprise qui détermine la valeur d'usage de sa compétence, et parfois sa valeur d'échange. Dans ce cas (rémunération à la compétence), le prix (rémunération) qui exprime cette valeur d'échange tend à être indexé sur cette valeur d'usage plutôt que par référence à

⁴²⁵ Pick Thierry. PDG de l'entreprise Climitex Propreté.

⁴²⁶ Lichtenberger Y-(1999)-« La compétence comme prise de responsabilité »-in *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*-Paris-Club Crin

⁴²⁷ Courpasson D-(1997)-Sociologie de la contrainte-Thèse d'habilitation à diriger des recherches en sociologie-Université de Paris 10 Nanterre.

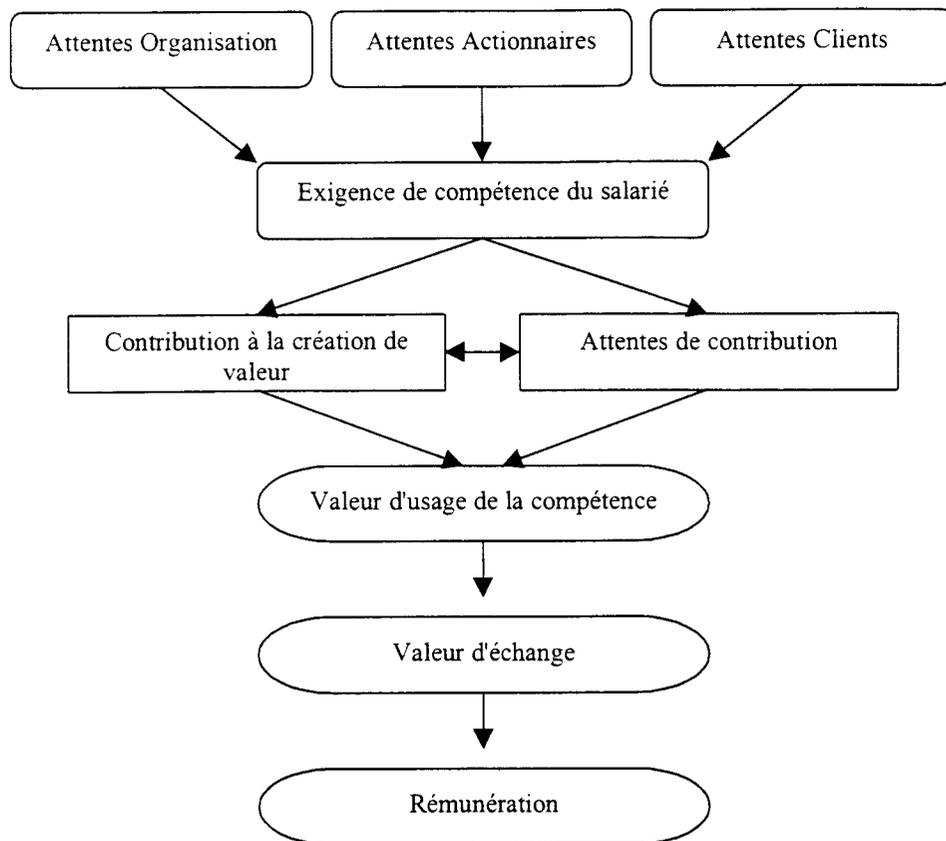
un diplôme et à un emploi codifié, classé, coefficienté et valorisé. La compétence professionnelle individuelle est devenue directement une valeur. La valeur d'usage de la compétence n'est plus médiée par celle de la qualification requise par le poste occupé, et elle relève du diagnostic, et non plus du pronostic : « *la compétence ne peut être appréciée qu'a posteriori alors que la qualification s'appréciait a priori* »⁴²⁸. Elle s'apprécie par les résultats de sa mise en œuvre, par référence à des attentes : « *les attentes et les seuils de performance satisfaisante jouent un rôle clé* »⁴²⁹. La conceptualisation de la compétence passe nécessairement par celle des attentes, et celle de la satisfaction : la compétence est la « *mise en œuvre, en situation professionnelle, de capacités qui permettent d'exercer convenablement une fonction ou une activité* »⁴³⁰. Autrement dit, tout modèle de compétence contient implicitement un modèle des attentes.

⁴²⁸ Lichtenberger Y-(1999)-« La compétence comme prise de responsabilité »-dans *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*-Paris-Club Crin

⁴²⁹ Doz Y-(1994)-« Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés »-Revue Française de Gestion- Janvier-Février.

⁴³⁰ Norme AFNOR homologuée X50-750 « Terminologie ».

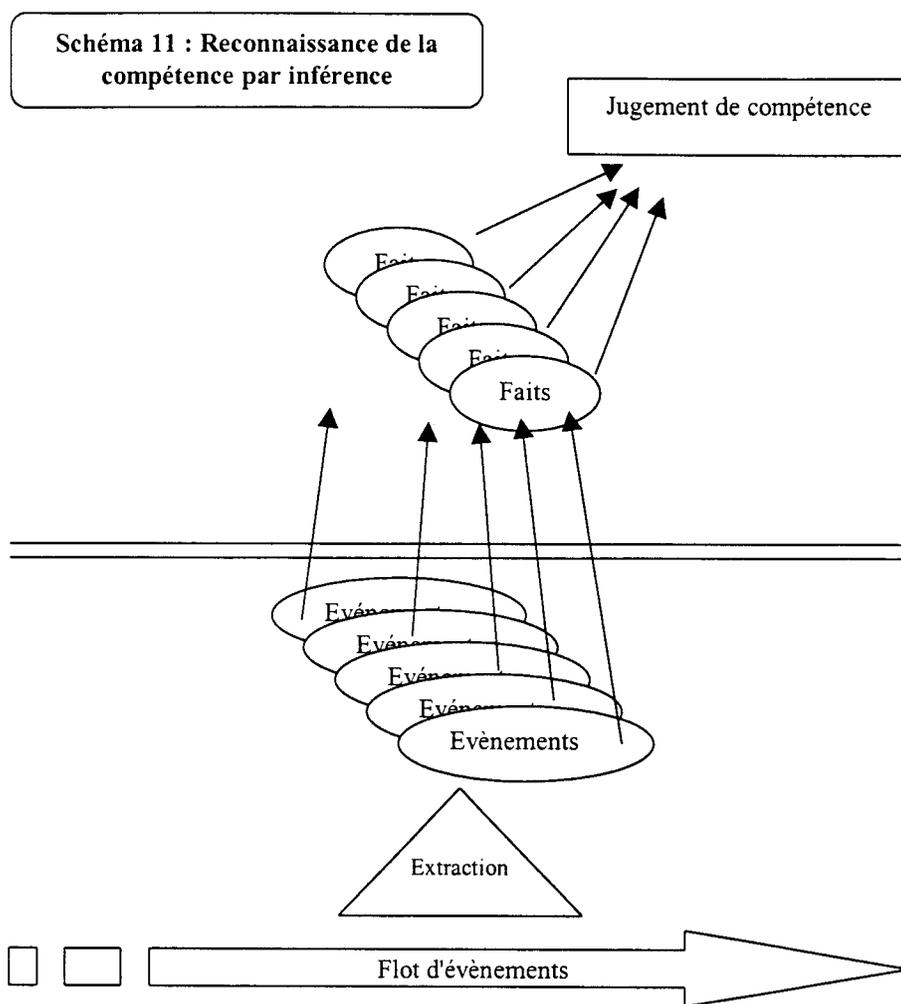
Schéma 10 : La compétence, réponse à des attentes



3.2 LA RECONNAISSANCE DE LA COMPÉTENCE PAR INFERENCE ET ABDUCTION

La compétence n'est pas une réalité de 1er ordre. « Nous utiliserons donc le terme de *réalité de premier ordre*, chaque fois que nous entendons ces aspects accessibles à un consensus de perception et en particulier à une preuve (ou une réfutation expérimentale, répétable et vérifiable) ». ⁴³¹ C'est une réalité de 2^e ordre, qui nécessite un jugement fondé sur l'attribution d'une signification et d'une valeur, et sur la communication. « *La compétence ne se donne jamais à voir directement : on en constate très bien les manifestations au niveau le plus simple et le plus courant de la pratique professionnelle mais personne n'a*

jamais pu l'observer au microscope ni la précipiter dans un cristalliseur. Elle demeure donc, pour l'instant, un postulat, celui par lequel on explique certaines caractéristiques de l'activité parfaitement observables »⁴³². Il y a là une opération particulière de l'esprit : tirer d'évènements observables qu'il existe une instance, en l'occurrence, la compétence, qui participe à la production, ou est à l'origine, de ces "faits". Les faits sont tenus pour vrais (ils sont néanmoins "faits" par l'observateur), mais nous ne pouvons prouver la proposition que la compétence existe, alors que cette proposition est jugée fortement vraisemblable. En logique, il s'agit d'une inférence. Plus précisément, comme l'existence de la compétence serait cause de l'existence des faits, il s'agit d'une « *inférence causale* »⁴³³.



⁴³¹ Watzlawick P.-1978-*La réalité de la réalité*-Paris-Seuil

⁴³² De Witte S-(1995)-« La notion de compétence, problèmes d'approche »-in Minet F, Parlier M-La compétence, mythe, construction ou réalité ?-Paris L'Harmattan

⁴³³ Curie J-(1995)-« La compétence en tant qu'imputation causale-Performances humaines et techniques »-cité par Wit-torski R-(1997)-*Analyse du travail et production de compétences collectives*-Paris-L'Harmattan

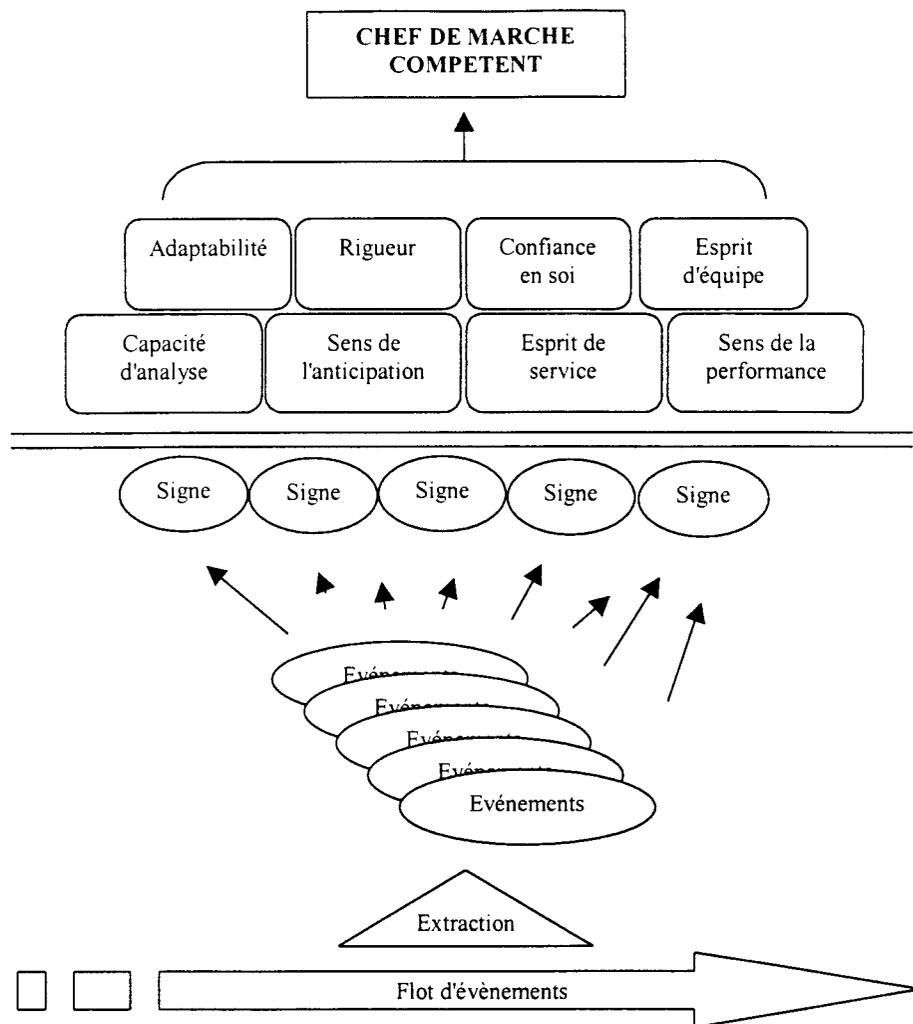
De la compétence, l'esprit humain ne peut avoir « *qu'une connaissance inférée, hypothétique et provisoire, fondée sur un raisonnement abductif, c'est-à-dire par l'ajustement progressif et indéfini d'une série d'hypothèses explicatives à une série indéfinie d'expériences singulières* »⁴³⁴. L'abduction est un procédé logique supposé assurer qu'une hypothèse représente au moins une explication possible pour un énoncé. C'est donc à partir d'un « *certain nombre d'indices, prêts à être vérifiés* »⁴³⁵, que la compétence est inférée. Ce chef de marché est-il compétent (Auchan) ? La réponse est produite par induction de faits porteurs de signes de compétence, comme la richesse est induite de faits porteurs de signes de richesse (posséder une grande maison, etc.). Il est nécessaire de disposer de marques de compétence, de vérifier leur présence, pour induire la compétence du chef de marché. Ces indices sont vérifiés par observation de ce que dit, de ce que fait le chef de marché, ainsi que des effets de ces discours et actes. Ce qu'il dit ou ce qu'il fait sont des événements particuliers (attribués à la compétence) qu'il faut extraire du flot d'événements avec lesquels l'observateur est en contact. Par exemple, la confiance en soi est une des qualités qui participe à l'induction de la compétence. La personne, quand elle joue son rôle de chef de marché, doit donc manifester des signes évidents de confiance en soi : "*Ne pas hésiter dans ses décisions, savoir trancher et exprimer ses choix, se montrer confiant pour assumer et surmonter les difficultés, les avis contraires*"⁴³⁶. S'il est observé que, de manière régulière, il n'hésite pas dans ses décisions, sait trancher et exprimer ses choix, etc., il est possible (d'après le code proposé par Auchan) d'inférer la qualité "*confiance en soi*". Les marques de compétence et leur code d'utilisation ont été élaborés par un cabinet de consulting, dont la démarche investit le modèle de la compétence proposé par Mac Clelland.

⁴³⁴ Bourdieu E-(1998)-*Savoir Faire. Contribution à une théorie dispositionnelle de l'action*-Paris-Editions du Seuil

⁴³⁵ Peirce C-(1931)-*Collected Papers*-Cambridge-Harvard University Press-Cité par Bourdieu E

⁴³⁶ Document interne

Schéma 12 : Marques de compétence



3.3 LES « MARQUES » DE COMPÉTENCE, TRACES D'UN MODÈLE DE COMPÉTENCE, D'UNE MANIÈRE DE SE REPRÉSENTER LA RÉALITÉ

La linguistique offre une actualisation de ce raisonnement, par l'opposition performance/compétence qui est imputable⁴³⁷ à Chomsky⁴³⁸, dans l'exposé de sa grammaire générative : la compétence est le savoir linguistique du locuteur, et la performance est la réalisation concrète de ce savoir linguistique dans des actes de communication, qu'il s'agisse d'émission (le sujet fait des phrases) ou de réception (le sujet comprend des phrases). « Si la compétence permet de produire des phrases selon un modèle de grammaticalité et de

⁴³⁷ Gillet P.-(1998)-« Pour une écologie du concept de compétence »-*Education Permanente*-N°135/1998-2

⁴³⁸ Chomsky N-(1971)-*Aspects de la théorie syntaxique*-Paris-Le Seuil-

décélérer dans les phrases émises par les autres les phrases agrammaticales, la performance consiste précisément à émettre ces phrases et à les recevoir »⁴³⁹. La performance relève des données empiriques, tandis que la compétence est la langue comme système intériorisé par les locuteurs, auquel ils s'efforcent de se conformer. Les données empiriques sont observées, évaluées à partir de marques de compétence qui procèdent des modèles qui régissent la langue, dont le plus connu est le modèle syntaxique⁴⁴⁰. La compétence linguistique des locuteurs est donc régie par des lois, dont les lois de la grammaticalité. « Une phrase est réputée agrammaticale lorsqu'elle est incompatible avec les schèmes qui régissent la structure et le fonctionnement de la langue où elle est émise »⁴⁴¹, autrement dit lorsque le code est violé. Mais il y a le code et l'appréciation de la manière dont le code est violé. Une phrase peut être grammaticalement correcte mais d'un design qui la rend difficile à déchiffrer, ou tout simplement asémantique. La violation du code est plus ou moins profonde selon qu'elle affecte d'autres codes de fonctionnement de la langue (code de signification, code de communication, par exemple).

A Auchan, les qualités retenues pour induire la la compétence d'un chef de marché ont été hiérarchisées en qualités "critiques" et qualités "importantes". Les qualités critiques sont la capacité d'analyse, le sens de l'anticipation, l'esprit de service (client), le sens de la performance. Les qualités importantes sont : l'adaptabilité, la rigueur, la confiance en soi, l'esprit d'équipe. Ces marques de compétence et leur code d'utilisation sont la trace d'une théorie, d'une conception, d'un modèle du chef de marché compétent. Pour ce modèle, le chef de marché en magasin, compte tenu de son rôle, doit *"travailler(en méthodes et en idées) en projection pour développer son commerce « avec un temps d'avance » et en même temps être réactif sur le terrain pour faire face aux problèmes de gestion, de dynamique commerciale, de réassort, etc..., proposer des améliorations en initiant des idées nouvelles et en créant les opportunités de développement. Prendre les problèmes à bras le corps et ne pas laisser traîner les choses" etc.* Comme la compétence du locuteur permet de produire des phrases selon un modèle de grammaticalité (performance), la compétence du chef de marché permet de produire des comportements selon un modèle de compétence. La performance est ici entendue comme un processus, conformé-

⁴³⁹ Calvet JL-(1998)-« Compétence et performance (linguistique) »-Encyclopedia Universalis

⁴⁴⁰ Il existe d'autres modèles, comme ceux de la phonologie (étude des phonèmes ou sons), de la morphologie (étude de la forme des mots et de leur variation) et de la sémantique (étude du sens des unités linguistiques).

⁴⁴¹ Sctrick R-(1999)-« Grammaticalité »-Encyclopedia Universalis

ment au sens donné à "to perform". "*La performance est action*"⁴⁴² ; elle est l'action qui mène au succès, lui-même induit de résultats appréciés à la lumière d'objectifs opérationnels souvent quantitatifs (progression de CA, de marge moins frais, etc.), mais non exclusivement (satisfaction client, satisfaction collaborateurs, etc.). Comme il existe des marques de compétence, il y a des marques de succès. Comme les marques de compétences, les marques de succès sont la trace d'un code, le code de la réussite ou du succès dans l'action. Le chef de marché peut produire tous les signes nécessaires à l'induction d'un jugement de compétence, mais ne pas réussir dans sa mission, donc ne pas produire des effets portant les marques du succès (progression de CA, de marge, etc.). Il en va ainsi quand le contexte interne (processus de motivation) ou externe (contexte organisationnel ou managérial du magasin, contexte d'achat et d'approvisionnement des marchandises, contexte économique de la zone de chalandise, etc.) de réalisation de sa mission ne sont pas favorables au succès. Il y a donc lieu de distinguer la compétence de la performance, par une approche contextualiste. Cependant, dans bien des cas, les marques de succès sont confondues avec les marques de compétence, ce qui peut amener à attribuer les succès au système observé (attribution de compétence), alors que ces succès sont imputables en totalité ou partiellement au contexte).

Le modèle de compétence procède d'une manière particulière de se représenter la réalité. Ainsi, à Auchan, la compétence d'une caissière est notamment inférée de l'amabilité dans l'interaction avec les clients. Les signes qui permettent d'inférer l'amabilité sont le fameux SBAM (Sourire, Bonjour ou Bonsoir, Au revoir, Merci). Ces marques de compétence sont à apprécier en référence au code, qui leur donne leur sens. Il s'agit de faire en sorte que le client ait une expérience du contact avec la caissière (parfois le seul contact personnel qu'il a eu après plus d'une heure passée dans l'hypermarché) qui soit valorisante pour lui. Le SBAM contraint, forcé, sans l'émotion qui doit l'accompagner, est comportementalement correct, mais en violation avec le code. Ce code procède lui-même d'une représentation de la réalité, qui amène à supposer que le comportement émotionnel de la caissière a un effet sur le client et que cet effet est favorable à un comportement d'achat. Comme il existe des lois de grammaticalité pour le langage, il existerait des lois qui gouvernent les relations interpersonnelles. Ces lois (connaissance) sont transformées en règles comportementales et codifient l'action, par la médiation des marques de compétence utili-

⁴⁴² Fericelli AM, Sire B-(1996)-Performance et Ressources Humaines-Paris-Editions Economica

sés dans les actes de gestion des ressources humaines. Pour repérer les traces du code de compétence, et de la représentation sous-jacente, il suffit de se souvenir des indices et marques de compétence des opérationnels dans le cadre d'une organisation dirigée de manière bureaucratique et de les rapporter à ceux d'une organisation placée sous le régime de compétence. Dans un cas, il y a obligation principale de respecter les règles et méthodes dans la conduite de l'action, dans l'autre, il y a obligation de gérer les événements de manière à répondre aux attentes, notamment celles des clients. Néanmoins, les indices et marques de succès restent souvent identiques et procèdent d'une vision centrée sur la productivité quantitative et les coûts.

La variété des indices de compétence est probablement aussi grande que la variété des entreprises, parce qu'elles mettent en œuvre des codes de compétence différents, adaptés à leur activité et aux contextes interne et externe de cette activité. Cela n'exclut cependant pas une certaine convergence, comme le montre le travail réalisé dans les entreprises de travail intérimaire. Adecco⁴⁴³, entreprise multinationale de travail intérimaire (en France : 800 agences, 3000 salariés permanents, 26 000 entreprises clientes par jour, 120 000 intérimaires par jour), est amenée à traduire les attentes de ses clients (demandeurs de force de travail), selon l'usage qu'ils vont faire de cette force de travail. Il s'agit de mettre la bonne personne au bon endroit. La démarche a consisté à recenser les types de travaux (cœur du métier + travaux périphériques), les types de matériels utilisés et les formations, à partir de sources documentaires (ROME, CEREQ, ONISEP, INRS), d'enquêtes auprès des 800 agences. Grâce à une confrontation des descriptifs de métiers fournis par les clients, il a été possible d'établir un langage commun qui permet une appréhension unitaire de ces différents métiers. Une carte opérationnelle des emplois a ainsi pu être définie. La démarche a aussi consisté à repérer et identifier les savoir-faire (« compétences ») requis par les emplois avec le souci de repérer les savoir-faire communs. C'est donc bien par l'ajustement long et progressif d'une série d'hypothèses explicatives à une très grande série d'expériences singulières que les indices de compétence, et au-delà un code de compétence, ont été élaborés. Le résultat de ce travail a permis une automatisation des procédures (dispositif Xpert®). Ainsi, pour un emploi de manutentionnaire, par exemple, le candidat doit connaître la palettisation, savoir porter des charges lourdes, savoir faire du conditionnement, etc. La demande du client est traduite en compétences requises par le poste et

⁴⁴³ Journées Internationales de la Formation-(1998)-Identifier et décrire les compétences professionnelles-Paris-CNPF

l'environnement de travail, à l'aide du logiciel, mais également par entretien avec le client. Ces compétences sont appréhendées en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être. C'est l'emploi à occuper, dans son environnement, tel qu'il est appréhendé par le client et interprété par l'agent commercial Adecco, qui est finalement déterminant (ex : secrétaire à l'accueil qui sera amenée à utiliser Word, Excel, à être en relation avec les clients et les fournisseurs, et à travailler avec deux autres personnes dans le service, personnes dont le profil nécessite un « tempérament » plutôt souple). Il apparaît que les exigences en matière de « comportement »⁴⁴⁴ sont de plus en plus fréquentes et précises. Ce que le demandeur de force de travail attend, c'est un salarié qui réponde aux exigences (certaines sont connues et certaines, d'autres sont connues et probables, d'autres enfin sont inconnues) de la mission qu'il aura à remplir et du contexte d'accomplissement de cette mission. La souplesse requise par la mission de secrétaire à l'accueil, mentionnée ci-dessus, évitera un désordre perturbateur et nuisible à la performance du service. Pour répondre aux exigences de son client, traduites en exigences Adecco, le recruteur doit aussi connaître la compétence de l'offreur de force de travail (client d'une autre catégorie), qu'il appréhende par des indices de compétence Adecco. L'offreur de force de travail porte-t-il les "marques de compétence" souhaitées par le demandeur ? La réponse est produite en vérifiant la présence des indices de compétence Adecco qui correspondent à la demande. Les méthodes de vérification sont les « tests d'aptitude » (logique, mémorisation, vigilance, organisation, etc.) utilisés par la psychologie différentielle, les entretiens avec le candidat pour connaître ses expériences (entendues comme mises à l'épreuve de sa compétence), et sa personnalité (valeurs, croyances, énergie, persévérance, esprit de service, maîtrise de soi, préférences en matière d'environnement de travail, etc.). Les entretiens avec les utilisateurs successifs de la force de travail de l'offreur permettent ensuite d'affiner la connaissance de la compétence des candidats. Nous remarquons, qu'ici, l'appréhension de la compétence cible non seulement des compétences dédiées (utiliser Word ou Excel, répondre au téléphone, etc.), envisagées dans une compétence spécifique (pour tenir le rôle de secrétaire), mais également des indices de compétence fondamentale (ouverture d'esprit, maîtrise de soi). En fait, la vérification de la compétence couvre l'étendue du spectre de la compétence : des qualités dispositionnelles qui témoignent d'une propension à, aux capacités à réaliser des tâches précises. Cette vérification permet de faire un pronostic sur l'aptitude globale du candidat à entrer en interrelation, en interaction, en organisation, avec l'entreprise et avec l'équipe

⁴⁴⁴ Entretien avec Mme F.L., directrice d'agence Adecco

qu'il est destiné à intégrer. Le client, lui, opère parfois un contrôle rapide de la sélection faite par Adecco, par l'usage de ses propres « marques évidentes » de compétence. Ainsi, il est arrivé qu'un client renvoie une candidate, parce qu'au cours de l'entretien préalable à l'intégration, elle a déclaré ne pas faire son lit le matin, avant de partir au travail, ce qui pour lui était une « marque évidente » d'incapacité à s'organiser, à mettre de l'ordre, à se donner des règles de conduite et à s'y soumettre.

3.4 UNE MAITRISE DU JUGEMENT DE COMPÉTENCE PAR CONVENTION ET CO-EVALUATION

La nécessité d'inférer la compétence de faits observables qui lui sont attribués, à partir d'hypothèses explicatives, n'est pas sans poser problème pour la gestion des ressources humaines, compte tenu des enjeux (recrutement, emploi, rémunération, parcours professionnel, formation, licenciement). Le jugement de compétence reste, in fine, la résultante d'une démarche intuitive, en raison du raisonnement inductif qui le fonde, ce que semble confirmer le discours des évaluateurs : *"il ressort de ces entretiens que le senti et le res-senti tiennent une place importante dans le discours des évaluateurs"*⁴⁴⁵. Pour se protéger de l'erreur, l'évaluateur peut confronter son jugement avec celui d'autres personnes (Sollac Dunkerque : le chef de service, le chef d'atelier, un représentant de la Direction des Ressources Humaines), quand il s'agit d'acquisition de compétences nouvelles. Il peut également le confronter au jugement de l'intéressé (Auchan, ROC IdF, Sollac).

Les marques de compétence peuvent manquer de pertinence, car elles ne sont que des hypothèses explicatives de la compétence, donc se révéler non fondées ou ne pas cibler le cœur de la compétence, ou ne pas en couvrir la totalité. L'exemple du porcher montre, par exemple, que les marques de compétence retenues, s'il en était, ne permettraient pas d'expliquer sa compétence, puisque les événements qu'il gérait de manière efficace étaient hors du champ d'intérêt des évaluateurs : *« Une équipe d'ergonomes avait été invitée à faire l'étude des postes de travail d'un abattoir de porcs, en vue de sa modernisation. A un moment, ils s'intéressent à un porcher qui, à l'entrée de l'abattoir, dirige les porcs avec un bâton vers le lieu du sacrifice. Le directeur et les cadres de l'abattoir déclarent qu'il s'agit d'un poste peu qualifié, qu'il est inutile d'étudier ce poste de travail, occupé depuis vingt ans par la même personne, et ils ajoutent « ce n'est pas très sorcier ». Les ergonomes insistent et s'aperçoivent que ce porcher est l'une des personnes les plus importantes de*

l'abattoir. Pourquoi ? Parce que les porcs sont cardiaques, qu'il est très important qu'ils ne meurent pas d'une crise cardiaque avant d'arriver sous le couteau du boucher, leur viande étant alors perdue ; d'autre part la viande d'un animal stressé étant de moins bonne qualité, elle se vend à un prix moins élevé sur le marché. Ce monsieur avait une compétence critique : il disposait de toute une série d'indices, qui lui permettaient de décider quels animaux il fallait acheminer le plus vite possible. Il s'était construit au cours de son expérience des catégories relativement fines pour prendre rapidement des décisions, qu'aucune autre personne n'aurait été capable de prendre aussi bien que lui ; et il disposait aussi avec son bâton, de gestes éprouvés pour sélectionner et diriger les animaux sans les traumatiser »⁴⁴⁶. C'est l'analyse de l'activité qui est ici en cause, et surtout de son sens. Le porcher, par sa compétence, contribue à la production de valeur pour le client, et à un endroit critique du processus, puisqu'il détermine la qualité de toute la viande qui sera servie au client.

Ce qui résulte de l'activité d'un système comprend tous les effets de cette activité : effets immédiats, effets futurs, effets directs, effets indirects, effets voulus, effets non intentionnels (pervers ou non). *« Un agent n'est pas dans les conséquences lointaines comme il l'est en quelque sorte dans son geste immédiat. Le problème est alors de délimiter la sphère d'événements dont on peut le rendre responsable... la séparation de ce qui revient à l'agent et de ce qui revient aux enchaînements de causalité externe se révèle être une opération fort complexe »⁴⁴⁷.*

L'action de chacun est le plus souvent enchevêtrée dans l'action des autres, et il est difficile de distinguer, dans l'action du groupe, ce qui revient à chacun des acteurs. Le groupe lui-même agit au sein d'un contexte social, ce qui fait que l'action de chacun et l'action du groupe, s'inscrivent dans un cours social d'activité. Ainsi, la compétence individuelle et collective est mise en œuvre dans un contexte de management et d'organisation. Si nous considérons les faits observés comme un texte, ce texte est co-écrit par les acteurs et ceux qui les dirigent, car les dirigeants sont impliqués dans les faits par les valeurs impulsées, les priorités assignées, les axes stratégiques prescrits, etc. Ce texte a été, d'autre part produit dans un contexte social déterminé (*« Le contexte englobe tout ce qui affecte le*

⁴⁴⁵ Fericelli AM, Sire B-(1996)-*Performance et ressources humaines*-Paris-Economica

⁴⁴⁶ Vergnaud G-(1996)-« Au fond de l'action, la conceptualisation »in Barbier JM (dir)-*Savoirs théoriques et savoirs d'action*-Paris-PUF

⁴⁴⁷ Ricoeur P-(1990)-*Soi-même comme un autre*-Paris-Seuil

processus et peut être affecté par lui »⁴⁴⁸). Ce cours social d'activité est lui-même enchevêtré dans un cours physique. L'*enchevêtrement* est donc multiple.

Le problème posé est celui de la causalité. L'inférence tend à postuler une relation biunivoque cause→effet, simpliste et réductrice, car un événement est le produit d'une combinaison de causes, dont il peut d'ailleurs faire partie par rétroaction. L'étude de la causalité de la performance montre que, comme pour la plupart des phénomènes, la relation de cause à effet n'est pas si simple qu'il y peut paraître. Si nous admettons que « *on peut appeler cause toute condition sans laquelle un phénomène n'aurait pas eu lieu* »⁴⁴⁹, la compétence n'est pas l'unique condition de production de la performance. S'agissant de l'individu, les définitions précitées mettent en avant, les buts ou les objectifs qui traduisent en fait une intention de faire. Mais l'intention ne suffit pas, il faut encore que s'enclenche un processus motivationnel, né lui-même de la rencontre de la personne avec le contexte de l'action. C'est ce que, par exemple, l'équation $P = [C.M.O.R]$ du CNAM/FFPS⁴⁵⁰ met en évidence : il ne suffit pas d'être compétent C pour être performant P, il faut connaître les objectifs O, être motivé M, et avoir les ressources ou moyens R. La performance est le produit d'un processus complexe au sein duquel compétence du système acteur et contexte sont des paramètres fondamentaux. Comme l'objet d'étude est la compétence individuelle, il y a très souvent un effet de zoom sur la compétence et les autres inférences causales de la performance peuvent être ignorées. C'est l'entrée dans la problématique de la compétence collective qui a récemment permis d'accéder à la complexité de la réalité de la compétence individuelle : « *les savoirs et les savoir-faire se distribuent dans le cadre d'organisations, productives ou non ; ils s'articulent nécessairement à d'autres objets, d'autres savoirs, d'autres individus, des machines ; ils se déploient dans le cadre d'activités qui dépassent la simple localité dans laquelle elles s'expriment* »⁴⁵¹. « *La compétence doit être repensée dans le cadre d'ensembles composites. Le professionnel n'est pas compétent tout seul. Il est compétent avec ses banques de données, ses outils de travail, ses collègues, les experts qu'il peut consulter, ses réseaux de ressources, ses équipements, le réseau de clientèle qu'il s'est constitué, ses supports institutionnels* »⁴⁵². De même, De Meyer et alii⁴⁵³ énon-

⁴⁴⁸ Aubret J, Gilbert P, Pigeyre F-(1993)-*Savoir et pouvoir, la compétence en question*-Paris-PUF

⁴⁴⁹ Lalande A- (édition 1988)-*Vocabulaire critique et technique de la philosophie*

⁴⁵⁰ Dibar M-(1995)-*Le savoir-être : essai de clarification*-Paris-CNAM/FFPS

⁴⁵¹ De Meyer A, Dubuisson S, Le Bas C-(1999)-« La thématique des compétences »-in *Innovations et performances*-Paris-EHESS

⁴⁵² Le Boterf G-(1997)-*De la compétence à la navigation professionnelle*-Paris-Editions d'Organisation

cent que « *les compétences entremêlent des aspects publics et privés, individuels et collectifs, technologiques, largement tacites, et organisationnels. Il s'agit d'un ensemble complexe constituant un actif des firmes et une mesure de la capacité de l'entreprise à résoudre des problèmes* ». La compétence individuelle est hologrammatique : d'une certaine façon, la compétence de l'entreprise est incluse, engrammée dans la compétence des individus qui la composent⁴⁵⁴. Plus largement, c'est la compétence de la société concernée qui engrammée dans la compétence des individus qui la composent.

La performance est souvent conditionnée par une multitude de facteurs, ce qui rend réductrices les conceptions qui déduisent la performance de la seule compétence. La compétence n'est qu'une explication, parmi d'autres, d'une conduite ou d'une performance. « *C'est le facteur interne stable auquel est attribuée la cause d'un comportement... Comme acteur social, nous sommes souvent enclins à attribuer des causes internes aux événements et la compétence est le résultat de cet exercice... Lorsque les facteurs situationnels ne sont plus des repères, on accentue l'imputation causale interne* »⁴⁵⁵. Il suffit de relire le cas ROC IdF pour s'en convaincre : la mise en place du « 3i » est le résultat (donc une performance) d'une combinaison de facteurs internes et externes à l'entreprise, et il serait très réducteur d'attribuer ce résultat à la seule compétence du consultant, du directeur du site ou du RRH. Cependant, sans la compétence des acteurs, la performance ne pourrait avoir lieu. « *La compétence a acquis une légitimité par son efficacité productive* »⁴⁵⁶, et là où elle fonde la gestion des personnes, même si elle fait l'objet de contestations quant aux conditions de sa mise en œuvre, elle n'est pas remise en cause : « *dans nos enquêtes nous avons pu recueillir maints motifs de contestation, mais nous n'avons jamais vu émerger le souhait d'un retour en arrière, au contraire le réveil de l'intérêt au travail, la confiance et la responsabilité qui l'accompagnent, paraissent comme de nouveaux acquis à préserver* »⁴⁵⁷.

Il est possible de limiter les risques liés à ce type de raisonnement par un travail approfondi et renouvelé sur les hypothèses explicatives, sur les faits à observer, les condi-

⁴⁵³ De Meyer A, Dubuisson S, Le Bas C-(1999)-« La thématique des compétences »-in *Innovations et performances*-Paris-EHESS

⁴⁵⁴ Selon le principe proposé par Edgar Morin « le tout est d'une certaine façon inclus (engrammé) dans la partie qui est incluse dans le tout ».

⁴⁵⁵ Wittorski R-(1997)-*Analyse du travail et production de compétences collectives*-Paris-L'Harmattan-

⁴⁵⁶ Lichtenberger Y-(1999)-« La compétence comme prise de responsabilité »-in *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*-Paris-Club Crin-

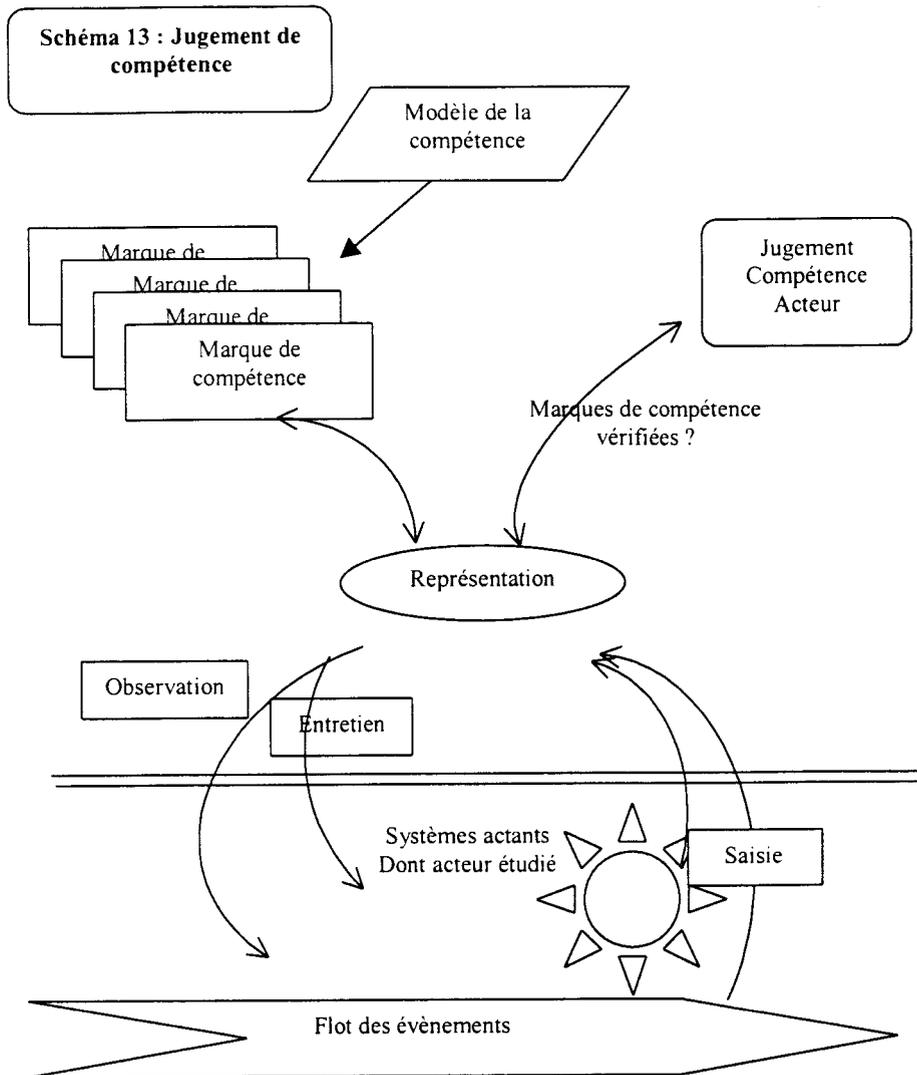
tions d'observation, la qualité des observateurs, etc. Dans tous les cas, ce qui importe, c'est de négocier des « *conventions de compétence* », qui portent sur les marques de la compétence (diplômes, qualités, connaissances, savoir-faire), et les codes de leur utilisation. D'autre part, compte tenu de l'importance du contexte, le jugement de compétence individuelle peut difficilement être déconnecté d'un jugement sur le contexte de mise en œuvre de cette compétence individuelle. Autrement dit, la compétence individuelle peut difficilement être évaluée sans évaluation de la compétence de l'organisation et du management (par convention de compétence négociée). C'est par négociation que des ajustements successifs peuvent être opérés, et que la compétence peut acquérir une légitimité sociale (comme la qualification l'a acquise). Enfin, le jugement sur les compétences "*est soutenu par les compétences du recruteur*"⁴⁵⁸, dans le cas du recrutement, et des évaluateurs dans les autres cas. La formation à l'entretien (ROC Vénizel) ne saurait suffire à valider la compétence de l'évaluateur. La solution du réseau (commission) mise en place par Sollac limite certainement les déséquilibres de jugement.

Compte tenu des enjeux du jugement de compétence, ce jugement ne peut être laissé au libre-arbitre individuel, mais doit être socialement encadré, de manière à être « équilibré ». Eymard-Duvernay et Marchal⁴⁵⁹ proposent une norme pour caractériser un jugement équilibré : « *il doit pouvoir s'exprimer dans des justifications générales, détachées des circonstances et des personnes particulières, il passe par des perceptions qui emportent la conviction, l'appuient sur la réalité des personnes et des choses, il est orienté par la visée du bien qui s'exprime dans la satisfaction des intérêts mutuels, il s'exerce en situation, aménageant des règles générales* ». En d'autres termes, le jugement doit s'appuyer sur des arguments qui « *ont valeur pour un nombre indéfini de personnes* », arguments eux-mêmes ancrés sur des réalités indiscutables, rechercher la satisfaction de l'ensemble des parties en présence, y compris celle du juge (qu'il peut trouver dans le ménagement de sa peine). « *La contrainte d'économie est l'une des contraintes avec laquelle doit composer un jugement équilibré* ». Le jugement, s'il se réfère à des règles générales, doit les interpréter en fonction des singularités de la situation, afin d'ajuster les principes généraux à la situation locale, ce qui « *peut contribuer à innover en bousculant l'ordre préétabli* ». Pour obtenir un jugement équilibré, les auteurs préconisent d'éviter une me-

⁴⁵⁷ Lichtenberger Y-(1999)-« La compétence comme prise de responsabilité »-in *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*-Paris-Club Crin-

⁴⁵⁸ Eymard-Duvernay F & Marchal E-(1997)-*Façons de recruter*-Paris-Métailié

sure universelle de la compétence, mais au contraire de faire varier les « *conventions de compétence* », (les événements qu'on a convenu d'utiliser comme signes de compétence), ainsi que les « *régimes d'action* » des juges de la compétence (les façons de juger).



3.5 LE SENTIMENT DE COMPÉTENCE, ENJEU DU JUGEMENT DE COMPÉTENCE

Le jugement de compétence a des enjeux pour l'entreprise (gestion des compétences et des rémunérations), mais également pour l'individu. Nous ne traiterons pas de tous les enjeux individuels (qualification, formation, rémunération, pouvoir, notamment). Nous voulons mettre l'accent sur un enjeu particulier, l'enjeu psychologique.

⁴⁵⁹ Eymard-Duvernay F, Marchal E-(1996)-*Façons de recruter*-Paris-Métailié-

Le jugement personnel sur sa compétence prend une tonalité affective, phénomène que certains ont appelé sentiment de compétence « *perceived competence* »⁴⁶⁰, ou sentiment d'efficacité personnelle⁴⁶¹. Bandura définit le sentiment d'efficacité personnelle comme « *les jugements que les personnes font à propos de leurs capacités à organiser et réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendus* »⁴⁶². Le sentiment de compétence personnelle rétroagit sur l'intensité de l'effort, sur sa persistance et sur le choix des activités. Il rétroagit également sur le processus émotionnel qui accompagne l'action. Le sentiment de compétence naît des expériences réussies et maîtrisées, et il encourage à la répétition de ces expériences, ce qui est favorable au développement de la compétence et à son transfert. Le sentiment de compétence réduit le risque d'anxiété par rapport à des événements déjà rencontrés ou nouveaux, ce qui n'est pas sans effet sur la performance. Par réflexivité anticipatrice, le sentiment de compétence amène l'acteur à projeter une attente de résultats satisfaisants (il croit en l'efficacité de ce qu'il fait), ce qui l'amènerait à une performance meilleure que dans le cas contraire. Le besoin de se sentir compétent serait ontologique⁴⁶³, ou naîtrait des bénéfices variés que chacun peut attendre d'un comportement reconnu compétent⁴⁶⁴. Le sentiment de compétence est profondément influencé par la conception de la compétence : les personnes « *qui ont une vision acquise des compétences recherchent des situations qui leur permettent d'augmenter leurs connaissances* » tandis que celles « *qui ont une vision innée préfèrent les situations où elles sont performantes et où elles peuvent démontrer leurs compétences* », puisque le but est non pas de développer les compétences, mais de les révéler ou de les confirmer. Les premières conçoivent les obstacles comme une opportunité de développer leur compétence, et ainsi de renforcer leur sentiment de compétence, tandis que les secondes les vivent comme une contrainte et une occasion de remettre en cause des compétences déjà révélées. Le sentiment de compétence n'est pas non plus imperméable au jugement d'autrui (effet Pygmalion). Le management des compétences ne peut ignorer ces phénomènes, d'autant moins que le sentiment de compétence serait applicable au collectif, selon Bandura. Les sentiments de compétence individuels interagissent pour faire émerger des croyances col-

⁴⁶⁰ Deci E, Ryan R-(1985)-*Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*-New York-Plenum Press-Cité par François PH-(1998)-« Sentiment d'efficacité et compétences : une approche sociale cognitive »-Education Permanente-N°135

⁴⁶¹ Bandura A-(1995)-*Self-efficacy in Changing Societies*-New York-Cambridge University Press

⁴⁶² Bandura cité par François PH-(1998)-« Sentiment d'efficacité et compétences : une approche sociale cognitive »-Education Permanente-N°135

⁴⁶³ Deci E, Ryan R-(1985)-*Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*-New York-Plenum Press

⁴⁶⁴ Bandura A-(1995)-*Self-efficacy in Changing Societies*-New York-Cambridge University Press

lectives à l'égard des possibilités de la compétence collective, quant à la gestion des événements. Autrement dit, ils font émerger un sentiment de compétence collective. Ce sentiment de compétence collective rétroagit sur les sentiments individuels de compétence et sur la performance. Les représentations collectives, donc la culture, participent donc à la production des performances individuelles, et de la performance collective.

Pour que l'évaluation soit un véritable levier du développement des compétences, elle doit être mobilisatrice. Une évaluation pertinente n'est pas faite pour produire un jugement, « *mais pour donner du sens, pour extraire la valeur, pour valoriser... en vue de motiver* »⁴⁶⁵.

4 LA COMPÉTENCE, UN ATTRIBUT DES PERSONNES, DES GROUPES ET DES ENTREPRISES

La compétence est attribuée aux personnes, aux groupes (équipes) et aux entreprise-organisations. Pour rendre compte des différences remarquables de niveau de compétence, les concepts de compétence distinctive, compétence critique et compétence-clé sont utilisés.

4.1 LA COMPÉTENCE INDIVIDUELLE, COLLECTIVE, OU D'ENTREPRISE

« *La compétence est individuelle, elle est particulière à l'individu tout en étant intimement liée et étroitement dépendante du contexte social général dans lequel est immergé cet individu, et plus spécialement du champ des métiers, des professions comme du secteur professionnel dans lequel il vit quotidiennement* »⁴⁶⁶. Si la gestion par les compétences est la clé pour faire face aux défis auxquels les entreprises doivent et devront affronter, référence est faite, de manière dominante, dans les entreprises, aux compétences individuelles. Cas très rare, dont Amadiou et Cadin font état⁴⁶⁷, l'accord Ital Sider de 1969, en Italie, qui « *prévoyait une grille unique commune aux ouvriers employés et cadres moyens. Cette classification ne reposait pas sur un découpage en postes et une cotation des postes* », mais sur leur « *Professionalita* »; « *compétence effectivement manifestée dans l'emploi* » et qui « *pouvait être aussi collective* ». « *Notion difficile à appréhender* »⁴⁶⁸, la compétence collective est alors définie comme une « *combinaison de compétences individuelles* » à

⁴⁶⁵ Paquay L-(2000)-« L'évaluation, couperet ou levier du développement des compétences professionnelles ? »-in Bosman C, Gérard FM, Roegiers X-*Quel avenir pour les compétences ?*-Bruxelles-DeBoeck Université

⁴⁶⁶ Colardyn D-(1996)-*La gestion des compétences*-Paris-PUF

⁴⁶⁷ Amadiou JF, Cadin L-(1996)-*Compétence et organisation qualifiante*-Paris-Economica-

laquelle est reconnue un effet de synergie. La focalisation sur la compétence individuelle n'est pas étrangère à la logique dont est porteuse la démarche compétence. Comme le souligne David Courpasson⁴⁶⁹, cette logique contient une dynamique de subjectivation et de désintégration qui mettent le sujet-acteur au centre des pratiques et des discours gestionnaires, et font « *primer le sort et le développement personnel sur le sens des solidarités* ». Pourtant, au nom de la priorité des priorités qu'est la survie des entreprises, la doctrine prône le retour à des axes stratégiques destinés à assurer la solidité, et en particulier la solidarité des acteurs dans une action collective orientée par la réalisation d'un projet commun, animée par la réalisation de valeurs communes régulièrement rappelées et ritualisées. Il y a là un paradoxe.

La compétence collective est une "puissance de faire" propre au groupe, une macro-émergence du groupe. Les compétences collectives sont "*l'ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres, et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergiques de ressources*"⁴⁷⁰. Le groupe est principalement l'objet d'étude de la sociologie, et en particulier de la sociologie américaine (Cooley, Faris, Lewin, Thomas, Lazarsfeld, Mayo, Moreno, etc.). Cette étude a permis de distinguer les groupes primaires et les groupes secondaires. Le groupe primaire est restreint, tandis que le groupe secondaire renvoie à un ensemble de groupes primaires. Le concept de compétence collective concerne les groupes restreints, comme une équipe sportive ou une équipe de travail. Tout regroupement de personnes n'entraîne pas constitution d'un groupe primaire. Le groupe primaire se constitue à partir d'un certain niveau d'interrelation et d'interaction, sur une durée suffisamment longue. Ces facteurs varient selon les groupes et le contexte, mais la sociologie fournit des marques qui permettent de le reconnaître. Le nombre de ses membres varie entre trois au quatre au minimum et douze à quinze au maximum. Ce nombre permet à chacun de connaître les autres de manière différenciée, et d'établir des relations d'affinité. Les membres du groupe adhèrent à des buts communs, définissent des rôles et se les distribuent. De ce groupe émerge une microculture, c'est-à-dire des croyances, des normes, un langage, des pratiques et en particulier des pratiques

⁴⁶⁸ Penso-Latouche A-(1998)-*Identifier et décrire les compétences professionnelles*-Journées Internationales de la formation-Paris-CNPF

⁴⁶⁹ Courpasson D.-1977-*Sociologie de la contrainte*-Paris-Université Paris 10 Nanterre

⁴⁷⁰ Amherdt CH, Dupuich F, Emery Y, Giaucque D-(2000)-*Compétences collectives dans les organisations*-Laval-Presses de l'Université de Laval

rituelles. Les membres du groupe nourrissent un sentiment d'unité du tout, qu'ils expriment par le *nous*, ce qui manifeste une forte solidarité, et une identification mutuelle fondée sur une fusion des individus dans le groupe. Dans l'esprit de chacun des membres, le groupe a une existence morale indépendante de la présence physique des membres. L'énergie du groupe est mise au service de sa conservation, d'une part, et d'autre part, de sa progression vers les buts. L'appartenance à un groupe influence les opinions et les attitudes, en particulier par le jeu des opinions des leaders d'opinion. Le groupe primaire joue un rôle fondamental dans la communication au sein des groupes secondaires : la communication par la seule voie de la hiérarchie formelle est inefficace si elle n'est pas relayée par les groupes primaires. Lewin et ses deux collaborateurs, R. Lippitt et R. White, ont démontré expérimentalement, sur de petits groupes créés artificiellement, dès 1939, la supériorité de la conduite démocratique sur la conduite autoritaire ou sur la conduite anarchique du laisser-faire, tant au point de vue de l'efficacité du travail qu'à celui du plaisir pris par les participants à œuvrer ensemble.

L'intérêt de l'étude des groupes primaires dans le milieu productif a été lancé par E. Mayo⁴⁷¹, par les résultats de son enquête conduite dans l'usine de la Western Electric à Hawthorne (Illinois) et relative à l'influence de divers facteurs sur la productivité des ouvriers. L'intégration au groupe se révélait être un facteur déterminant de la productivité des 5 ouvrières réunies en groupe, à titre expérimental. Le plaisir qu'elles avaient trouvé à travailler ensemble, les relations amicales qu'elles avaient tissées, les avaient rendues peu sensibles aux variations d'horaires, de rémunération, de conditions de travail auxquelles elles avaient été soumises pour les besoins de l'expérience. L'effet du groupe primaire a été ensuite confirmé par F. Roethlisberger et W. J. Dickson⁴⁷², dont les membres du groupe étudié s'étaient organisés pour réduire le rendement en élaborant spontanément un système de règles et de sanctions. La prise de conscience du phénomène de groupe, et de ses enjeux, a amené une production diversifiée de groupes dans les entreprises, au point que « *le groupe est en voie de remplacer l'individu comme unité de base sur laquelle les organisations se construisent* »⁴⁷³. En témoignent les équipes de direction, les comités de pilotage, les groupes de progrès, les groupes de projet, les équipes de production, ou les îlots de production, etc.

⁴⁷¹ Mayo E.-(1933)-*The Human Problems of an Industrial Civilization*-New York

⁴⁷² Roethlisberger F, Dickson W. J.-(1939)-*Management and the Worker*

« *La compétence de ces équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent* ». ⁴⁷⁴ En effet, de la coopération récurrente tendent à émerger des représentations communes, des modèles de représentation partagés, qui sont investis dans des modèles d'action socialisés. Cela n'implique pas la disparition de la diversité, des différences, des oppositions, mais cela signifie qu'au-delà de la diversité, des différences, des oppositions, émerge une cohérence, qui permet cohésion et solidarité, donc unité quant à la signification des événements et à la manière de les gérer. Il y a équipe, donc système, parce qu'il y a un degré d'accord suffisant pour entrer en interaction, pour coopérer, mettre son énergie en une action collective en vue d'atteindre des buts partagés. Dans l'interaction, expériences et modèles mentaux tendent au partage, à la « *fusion* » pour produire une communauté de vue. La socialisation s'opérerait donc par l'interaction. Ce mode de création du schème collectif (la socialisation) n'est qu'une phase de la « spirale » de « *l'apprentissage en faisant* », proposée par Nonaka et Takeuchi : le dialogue et la réflexion collective permettent d'articuler les connaissances tacites et de leur donner une forme symbolique intelligible, puis de les combiner à la connaissance détenue, puis de transformer le schème en invariant opératoire. *Socialisation, explicitation, combinaison, intériorisation* sont les 4 modes interactifs de cette spirale qui conduit à intégrer le schème dans la conscience pratique et dans la praxis, en particulier dans la praxis organisationnelle.

D'un groupe plus complexe que le groupe primaire, peut également émerger une compétence collective. Le groupe secondaire rassemble un grand nombre d'individus qui tiennent des rôles différenciés, interreliés en vue d'atteindre une finalité commune. L'entreprise est un exemple de *groupe secondaire*.

D'un point de vue stratégique, au sens des sciences de gestion, la compétence ne peut être que l'attribut du système, car, si elle n'existe que grâce à une personne, elle disparaît avec le départ de la personne. Les compétences individuelles ne deviennent compétence d'entreprise que si elles sont intégrées dans un processus de transformation des propriétés de certains éléments en propriété du tout. « *Les compétences de l'organisation, au-delà des aptitudes et des compétences individuelles, ou de celles de petits groupes, sont les processus sous-jacents qui permettent de combiner aptitudes, systèmes actifs et valeurs qui pro-*

⁴⁷³ Roy Mario-(1999)-« Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations »-Gestion-Vol 2-n°3

curent un avantage compétitif et fournissent de précieuses fonctionnalités pour la clientèle »⁴⁷⁵. Ce n'est que récemment que la prise de conscience de cette réalité a eu lieu. Pour cette raison, les premiers auteurs à avoir réfléchi et publié sur le thème des compétences des entreprises ont souligné le caractère « inconscient » des compétences et d'autres actifs « intangibles », tel que le système de distribution ou le système d'information. D'ailleurs, « les compétences et les ressources sont difficiles à identifier, à isoler et à mesurer (parce qu'elles sont souvent tacites, inimitables, collectives, profondément ancrées, interactives et intégratives). Leurs effets sur les performances sont difficiles à cerner »⁴⁷⁶. « Il s'agit d'un ensemble complexe constituant un actif des firmes et une mesure de la capacité de l'entreprise à résoudre des problèmes ».⁴⁷⁷ Ces compétences sont une émergence du système et, en tant que telles, sont difficilement exportables, imitables. L'avantage concurrentiel d'une entreprise se trouve dans un portefeuille d'actifs, souvent intangibles, tels que la notoriété, l'image, le réseau d'alliances et de collaboration, et en particulier les compétences clés, concept étudié plus loin. La compétence clé est une forme particulière de compétence collective, qui, en raison de son caractère inimitable, confère un avantage concurrentiel durable à l'entreprise qui la détient.

« Les compétences collectives commencent à se développer par l'apprentissage individuel et en petits groupes, plutôt que par de grands projets conçus par la direction »⁴⁷⁸, et souvent elles se trouvent à un niveau intermédiaire entre l'individu et l'organisation toute entière. La diffusion de ces compétences est très difficile en raison de leur caractère tacite. Elle se fait progressivement et lentement par la mobilité du personnel ou par la routinisation des procédures induite par les efforts de standardisation. Dans les grandes organisations, l'émergence des compétences, puis leur continuité et leur pérennité, comme propriétés de l'organisation, dépend de « la qualité de l'intégration entre compétences individuelles, systèmes et actifs techniques, systèmes de management, et normes et valeurs »⁴⁷⁹. Les compétences s'acquièrent de manière incrémentale, acquisition qui est habilitée et

⁴⁷⁴ Le Boterf G-(1994)-*De la compétence, essai sur un attracteur étrange*-Paris-Les Editions d'Organisation

⁴⁷⁵ Doz Y-(1994)-« Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences »-Revue Française de Gestion-Janvier/Février.

⁴⁷⁶ Doz Y-(1994)-« Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences »-Revue Française de Gestion-Janvier/Février

⁴⁷⁷ De Meyer A, Dubuisson S, Le Bas C-(1999)-« La thématique des compétences. Une confrontation de points de vue disciplinaires » in *Innovations et Performances*-Paris-Edition de l'HESS

⁴⁷⁸ Doz Y-(1994)-« Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences »-Revue Française de Gestion-Janvier/Février

⁴⁷⁹ Doz Y-(1994)-« Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences »-Revue Française de Gestion-Janvier/Février

contrainte par ce qui existe. Mais, de ce cheminement dans l'apprentissage, naît une compétence à apprendre, qui rétroagit de manière positive sur le processus d'acquisition. En apprenant, l'entreprise apprend à apprendre et cela de manière plus efficiente. Au cours de ce processus, l'entreprise incrémente ses compétences en s'alimentant dans son milieu interne, mais également dans son milieu externe. Nombreuses sont les entreprises qui ont entrepris un travail de rationalisation de cet apprentissage pour le stimuler (méthodes de gestion de la qualité totale ou de redéfinition des processus). Les compétences sont ainsi transformées en routines organisationnelles. Le « stock » de compétences ainsi accumulées vit avec les pratiques dans l'entreprise. Les nouvelles pratiques le renouvellent, les pratiques qui disparaissent ou se raréfient le détériorent⁴⁸⁰.

4.2 COMPETENCES DISTINCTIVES, CRITIQUES, CLES, DES COMPETENCES QUI FONT LA DIFFERENCE

Si tous les systèmes sont compétents, par définition, parce qu'ils ont une puissance d'action, ils ne sont pas "également" compétents. Ils se différencient notamment par des compétences distinctives, des compétences critiques, et des compétences-clés.

4.2.1 LES COMPETENCES DISTINCTIVES, DES ATOUTS DANS LA COMPETITION

Pour fournir ses produits ou services, toute entreprise met en œuvre un nombre important de capacités. Cela lui permet de réaliser les activités nécessaires avec plus ou moins d'efficacité. Dans certains domaines, l'entreprise est plutôt performante par rapport à ses concurrentes, dans d'autres, elle est plutôt faible. Quand une entreprise est performante sur un marché exposé à la concurrence, c'est qu'elle possède certaines capacités qui lui permettent de réaliser certaines activités clés de manière exceptionnellement bonnes. Ce sont ces capacités, qui permettent à une entreprise de faire mieux que ses rivales, qui sont appelées compétences distinctives (Selznick⁴⁸¹, Lado, Boyd and Wright⁴⁸²). Plutôt utilisé pour étudier la performance de grandes entreprises industrielles (Snow et Hrebiniak⁴⁸³,

⁴⁸⁰ Dierrickx, Cool-(1989)-« Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage: Reply »-Management Science-35

⁴⁸¹ Selznick, P-(1957)-*Leadership in Administration*-NewYork-Harper & Row, cité par Mc Gee J, Peterson M-(2000)-« Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers »-Journal of Small Business Management-Vol 38 (2)

⁴⁸² Lado,A.A., N.G. Boyd, and P Wright-(1992)-"A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage:Toward a Conceptual Integration,"-Journal of Management Vol 18(1)

⁴⁸³ Snow, C.C., and L.G. Hrebiniak (1980). "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance,"Administrative Science Quarterly Vol 25

Hambrick⁴⁸⁴, Hitt⁴⁸⁵ and Ireland; Neil⁴⁸⁶, Miller, Droge, and Vickery⁴⁸⁷), le concept a été récemment mis en œuvre pour étudier des entreprises de distribution, et en particulier des petits commerces de détail.

Par exemple, Mc Gee et Peterson⁴⁸⁸ ont essayé de déterminer les compétences qui ont permis à des petits commerçants de détail de rester compétitifs sur des marchés de plus en plus dominés par les chaînes de discount, et les « category killers ». Leur étude porte sur un échantillon de 255 drugstores indépendants. Ils ont étudié la relation entre 3 indicateurs de performance (le profit brut, le revenu net après impôt, et la performance générale) et 3 séries de compétences. La première série, relative à l'image, comprend la qualité du service au client, le traitement des réclamations des clients, et l'image du magasin. La deuxième série, relative au contrôle, rassemble l'efficacité des stratégies de prix, l'efficacité de la maîtrise des coûts, et le contrôle et l'évaluation du programme de vente au détail. La troisième série renvoie à des compétences d'action : la planification de l'action, la conscience des forces du magasin, la formation des employés. L'étude a été menée par enquête par questionnaire auprès des magasins de l'échantillon. Les auteurs concluent que la corrélation est forte entre ces 3 séries de compétence et la performance, que les détaillants qui sont bons sur une de ces 12 compétences tendent à être bons sur les autres compétences, mais qu'à contrario, ceux qui sont moyens sur l'une d'entre elles tendent à être moyens sur les autres.

Récemment, Carrefour a lancé une OPE sur Promodès, probablement parce que la société était convoitée par Wal-Mart et Ahold ; cependant cette OPE a pour effet d'intégrer deux compétences distinctives propres à chacun des partenaires dans un seul groupe. Promodès, grossiste à l'origine, a fortement développé une compétence en négociation et en logistique, qu'elle a mise en œuvre et renforcé en multipliant les magasins (de formats différents, en contrats différents avec l'enseigne). Le domaine d'expertise de Carrefour est plutôt l'innovation commerciale et le merchandising.

⁴⁸⁴ Hambrick, D.C. (1983). "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*-Vol 26 (1)

⁴⁸⁵ Hitt M, Ireland D-(1985)-« Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance »-*Strategic Management Journal*-Vol 6 (3)

⁴⁸⁶ Neil T-(1986)-"Distinctive Competence: A Marketing Strategy for Survival"-*Journal of Small Business Management* Vol 24 (1)

⁴⁸⁷ Miller, D., C. Droge, and S. Vickery-(1997)-"Celebrating the 'Essential': The Impact of Performance on the Functional Favoritism of Chief Executive Officers in Two Contexts,"-*Journal of Management* Vol 23(2)

⁴⁸⁸ Mc Gee J, Peterson M-(2000)-« Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers »-*Journal of Small Business Management*-Vol 38 (2)

Le concept de compétence distinctive est utilisé pour l'étude des entreprises, mais il pourrait l'être tout autant pour la compétence d'autres systèmes, tels que l'équipe ou l'individu.

4.2.2 LA COMPÉTENCE CRITIQUE, UNE COMPÉTENCE FORTEMENT DISCRIMINANTE

La compétence, comme puissance de faire, comme ressource dans la compétition du faire, est variable dans le temps et dans l'espace pour une même organisation active, et s'apprécie relativement à la compétence des autres organisations actives. Certes, l'organisation active compétente est celle qui sait faire face à une certaine classe de situations, ou à un ensemble de classes de situations, mais ses réponses peuvent être, de manière récurrente, plus pertinentes que celles d'organisations concurrentes, parce que plus rapides, plus économiques, plus générales, ou plus fines, etc. Elle dispose alors d'une *compétence critique*, parce qu'elle lui permet de faire la différence avec les autres : « *toutes choses comparables étant égales entre plusieurs entreprises, celle qui dispose du plus grand potentiel de compétence possède un avantage décisif sur toutes les autres* »⁴⁸⁹ Elle fait mieux que les autres parce qu'elle dispose d'une stratégie qui le lui permet, ou d'un répertoire de stratégies alternatives qui permettent une adaptation plus fine aux différentes situations rencontrées : « *the distinctive competence of an organization is more than what I can do ; it is what it can do particularly well* »⁴⁹⁰. La compétence est aussi critique, parce qu'aux moments où il faut produire un jugement sur le cours des événements et décider de l'orientation à prendre (Crisis, du grec *krinomai* signifiait le moment du jugement), l'organisation active juge et prend les décisions (parmi les options possibles) qui se révèlent, par la suite, pertinentes. En raison de sa compétence, l'organisation active est suffisamment en phase (compétence phatique) avec son environnement pour être en contact avec les événements qui le parcourent, saisir et informer les événements qui peuvent la concerner (compétence sémiotique), les configurer, les interpréter (compétence sémantique). En raison de cette compétence, elle sait se réorganiser pour produire la réponse qui convient (tant dans son contenu que dans son délai de production) pour rester en bouclage avec son environnement, voire agir sur le cours des événements afin qu'il lui soit favorable. Cela suppose une compétence de diagnostic, de jugement, de computation, de déci-

⁴⁸⁹ Vatié R-(1960)-*Développement de l'entreprise et promotion des hommes*-Paris-EME-cité par Igalens J-(1999)-Cent ans de gestion du travail »-Revue Française de Gestion-n°126

sion, et d'action. Finalement, la compétence critique est la résultante d'un entrelacs de compétences particulières qui couvrent tout le champ de l'activité humaine. La compétence critique, dans un domaine, est plus ou moins partagée, contrairement à la compétence-clé qui procure une situation de monopole. Elle est réversible sur le court terme, parce qu'elle procède d'une différence qualitative, d'une différence de niveau dans les qualités acquises, et non d'une différence dans la nature de ces qualités acquises. Par analogie avec la taille critique, elle correspond à un degré de compétence dans un domaine donné qui procure un pouvoir d'action, dont l'entreprise est dépourvue quand elle n'a pas atteint ce niveau.

La compétence critique est celle qui est reconnue aux experts, et aux « hauts potentiels ». Cette catégorie est bien connue. Par contre, il est une catégorie beaucoup plus discrète, mais néanmoins fondamentale, celle des microcompétences de régulation, dont de nombreux ouvriers font preuve, par exemple, afin de combler les nombreuses micro-défaillances des machines. « *L'analyse des situations de travail met en évidence une multitude de micro-dysfonctionnements de l'outil de production qui ne sont pas formellement régulés* »⁴⁹¹. Ces microcompétences sont irréductibles à du savoir formalisable. Elles résultent d'un apprentissage tacite par l'expérience (*learning by doing*), c'est-à-dire par une pratique telle que la connaissance de la machine, de son fonctionnement, de ses interactions avec la matière ou le produit, les conditions de son action, lui permettent de réguler ses écarts par alerte, voire par anticipation. Il s'agit bien d'une compétence critique, parce qu'elle lui permet de faire la différence avec un autre acteur qui n'a pas la même expérience de la machine (ou du système de machines). Elle est aussi critique parce qu'elle est difficilement accessible : elle nécessite l'expérience (isolée ou guidée par un tuteur). Dans la même perspective, la capacité à assurer efficacement la gestion des « interfaces », autrement dit, des relations entre les différentes unités de traitement d'une organisation, peut aussi être une compétence critique. C'est une microcompétence qui agit au sein d'une macrocompétence d'intégration en permettant la fluidité de la circulation au sein du processus.

4.2.3 LA COMPÉTENCE-CLE, LA COMPÉTENCE QUI CONFÈRE UN AVANTAGE CONCURRENTIEL SIGNIFICATIF

⁴⁹⁰ Learned E et alii-(1969)-*Business Policy : text and cases*-cité par Rumelt R-(1994) in Hamel G, Heene A-*Competence Based Competition*-New York-Wiley and sons

⁴⁹¹ Ferrary M-(1999)-« Les compétences informelles sont-elles gérables ? »-in-*Revue Française de Gestion*-n°126-

Le concept de « *compétence clé* » ou « *core competence* » procède d'une vision de la firme orientée « ressources » : lorsque les ressources d'une firme sont supérieures à celles de ses concurrents⁴⁹², elle peut en tirer des avantages concurrentiels. Hamel et Prahalad introduisent le concept de compétence-clé⁴⁹³ pour signifier qu'il est possible de bénéficier d'un avantage concurrentiel, de manière exclusive, par un apprentissage collectif au sein de l'organisation, en particulier celui de savoir coordonner différentes compétences productives et intégrer de multiples courants de technologies. La compétence-clé est une ressource particulière. Elle joue un rôle déterminant dans la compétitivité de l'entreprise. Elle est repérable par la combinaison des caractéristiques suivantes : ⁴⁹⁴.

- elle permet à l'entreprise d'offrir des fonctionnalités très fortement valorisées par les clients, ce qui, pour eux, représente un bénéfice majeur. Par exemple, Apple a fait preuve d'une compétence-clé, la compétence en interface homme-machine, en dotant le Macintosh d'une grande convivialité. Que la compétence-clé contribue à la création de valeur perçue par le client n'implique pas que celui-ci voit ou comprenne la compétence-clé.

- elle confère à l'entreprise un avantage concurrentiel unique. Dès que la compétence-clé est maîtrisée par d'autres, donc imitée, elle n'est plus une compétence-clé.

- elle résulte de l'intégration de plusieurs savoir-faire ou technologies élémentaires. Il existe une différence importante entre accumuler des savoir-faire et les intégrer. S'il est relativement aisé d'acquérir des technologies, il est beaucoup plus difficile de les combiner. Par exemple⁴⁹⁵, Tele-Cine de Kodak est un produit qui permet au producteur de prendre des films, de les digitaliser, de manipuler les images grâce à un ordinateur, puis de retransformer cette image en film, sans distorsion. Kodak a ainsi montré sa capacité à combiner des technologies de chimiste et d'électronicien. Les connaissances et compétences élémentaires associées à cette compétence-clé sont intégrées à l'organisation.

- elle donne accès à de nombreux marchés. Par exemple, Honda⁴⁹⁶, grâce à sa compétence de motoriste (moteurs et trains de motricité), s'est positionnée sur une grande variété de marchés, tels que la voiture, la moto, le bateau, les tondeuses à gazon, les groupes électrogènes. Sharp, en maîtrisant la technologie des écrans plats, a accédé aux mar-

⁴⁹² Wernerfelt B-(1984)-« A resource-based view of the firm »-Strategic Management Journal 5

⁴⁹³ Hamel G, Prahalad CK-(1990)-« The core competences of the corporation »-Harvard Business Review-mai-juin 1990

⁴⁹⁴ Hamel G, Heene A-(1994)-*Competence-based competition*-Editions John Wiley & Sons

⁴⁹⁵ Hamel G, Prahalad CK-(1995)-*La conquête du futur*-Paris-Interéditions

chés des ordinateurs portables, des téléviseurs de poche et des caméscopes. L'accès à de nombreux marchés, grâce à des produits « plates-formes », permet de bénéficier d'effets de volume, d'effets d'apprentissage, et d'occuper le terrain pour en priver les concurrents.

Les compétences clés sont une véritable source de compétitivité, parce qu'elles permettent à une entreprise de faire une différence décisive durable avec les autres entreprises. Ainsi, Sony a atteint son niveau de compétitivité grâce à sa compétence de miniaturisation. Le leadership par la compétence clé est plus durable qu'un leadership par les produits : Sony a maintenu sa compétitivité alors que les technologies et les produits concernés par la miniaturisation ont fortement évolué. La compétence clé est source de compétitivité sur de multiples produits, comme le montre l'exemple de Canon⁴⁹⁷ (marché de la vidéo, de l'imprimante, du télécopieur, du photocopieur, de la calculatrice grâce à des compétences clés qui combinent la mécanique de précision, l'optique de précision, la microélectronique, l'imagerie électronique).

Les compétences-clés ne se limitent pas aux technologies et aux compétences nécessaires à la production d'une myriade de lignes de produits. Elles peuvent être étendues à d'autres domaines d'intervention comme la constitution d'un réseau de distributeurs (ce qui explique aussi le succès de Honda, experte dans la gestion des distributeurs)⁴⁹⁸. Hamel distingue 3 types de compétences-clés : les compétences d'accès au marché (management du développement de marque, ventes et marketing, distribution et logistique, et toutes les compétences qui aident la firme à être très proche de ses clients), les compétences d'intégration (comme la qualité, le management du temps de cycle, du juste à temps, et toutes les compétences qui permettent à une entreprise d'être plus réactive, plus flexible, ou d'avoir un plus haut degré de relation avec ses clients) et les compétences relative à la fonctionnalité (compétences qui permettent à l'entreprise de couvrir ses services ou ses produits avec une fonctionnalité unique, qui couvre le produit avec un avantage distinctif).

Les compétences-clés sont plus ou moins rapidement imitables, donc réversibles. L'entreprise doit donc développer ses compétences en permanence en apprenant continuellement⁴⁹⁹. Comme l'entreprise est un groupement d'hommes, la gestion de ses com-

⁴⁹⁶ Hamel G, Heene A-(1994)-*Competence-based competition*-John Wiley & Sons

⁴⁹⁷ Hamel G, Prahalad CK-(1995)-*La conquête du futur*-Paris-Interéditions

⁴⁹⁸ Stalk G, Evans P, Schulman L-(1992)-« Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy »-Harvard Business Review-cité par Nonaka et Takeuchi.

⁴⁹⁹ Hamel G, Heene A-(1994)-*Competence-based competition*-Editions John Wiley & Sons

pétences passe par la gestion des compétences individuelles et collectives. « *Le marché du spatial est particulièrement changeant, les attentes de nos clients évoluent, la vie de notre entreprise est conditionnée par notre capacité à anticiper les besoins en matière de produits ou services et à faire évoluer nos emplois en conséquence. Pour répondre à ce challenge, nous disposons d'un capital compétence, richesse faite du savoir-faire de chacun qu'il est indispensable de maintenir et d'optimiser, cela s'appelle la gestion des ressources humaines* »⁵⁰⁰.

Ce concept de compétence clé pourrait être utilisé pour d'autres organisations actives qui ont des propriétés offrant un bénéfice majeur aux yeux des utilisateurs, que les autres organisations actives n'offrent pas, parce qu'elles ont un savoir-faire exclusif, utilisable dans de nombreux domaines. C'est le cas de certaines plantes, comme certaines espèces d'algues marines, du soleil, et de l'homme. Dans certains cas, la compétence-clé est innée, dans d'autres, elle est acquise. En ce qui concerne l'homme, ses compétences-clés sont liées à l'évolution biologique de l'espèce, à l'épigenèse (développement individuel lié à l'empreinte du monde extérieur), et à l'évolution culturelle. En dépit des progrès de l'intelligence artificielle, l'intelligence reste une compétence-clé de l'espèce humaine. Pour d'autres compétences, elle a été imitée voire supplantée par des organisations actives artificielles. Certains individus peuvent détenir des compétences qui leur procurent un avantage sur d'autres. Ne sont-elles pas rapidement imitables ? Dans l'affirmative, il est difficile d'investir le concept de compétence-clé dans l'étude des hommes.

Le concept de compétence-clé est parfois utilisé dans un autre sens, celui de compétence stratégique. C'est le cas de Marcelin et Bouteiller⁵⁰¹, qui, dans leurs études de cas dans le réseau hospitalier québécois, ont repéré la compétence professionnelle (expertise), la compétence en gestion (contrôle des moyens de l'organisation), les compétences relationnelles et politiques (contrôle de l'information et organisation d'alliances), la compétence réseau (contrôle des rapports avec l'environnement externe de l'établissement), et la compétence collective (création d'un réseau de compétence pour une plus grande maîtrise des incertitudes). Dans cette acception, nous perdons la capacité à différencier offerte par les concepts de compétence distinctive, critique et clé.

⁵⁰⁰ Husson JC-(1993)-PDG Alcatel Space Division-Discours au personnel

⁵⁰¹ Marcelin O, Bouteiller D-(1996)-"Profils de compétence et performance des équipes de direction"-in Fericelli AM, Sire B-*Performance et Ressources Humaines*-Paris-Economica

Ce qui est fondamentalement attendu de l'homme, du collectif d'hommes, de l'entreprise, éventuellement du collectif d'entreprises, c'est leur adaptativité, plus que leur adaptabilité, compte tenu du caractère incertain de l'évolution de la réalité. L'adaptativité est l'aptitude à s'adapter et à se réadapter diversement à différents milieux, à différentes conditions. L'adaptabilité dénote une parfaite adéquation à un milieu déterminé, et suppose un milieu stable, tandis que l'adaptativité rend compte de l'aptitude à la réadaptation dans un environnement variable (dans l'espace) et instable (dans le temps). L'adaptabilité renvoie à l'adaptation relativement passive à un environnement fortement contraignant, tandis que l'adaptativité manifeste aussi la possibilité d'adaptation à soi, d'action transformatrice de cet environnement.

Entre la puissance de faire nécessaire à l'action dans un monde relativement stable, relativement prévisible, requerrant parfois une large part d'actes routiniers, et celle que nécessite une activité en univers instable, difficilement prévisible, il y a un écart important. Les nouvelles exigences de la compétition ont amenuisé les marges de manœuvre des entreprises fortement exposées à la concurrence. Le droit à l'erreur a été réduit. La "puissance de faire" des entreprises doit acquérir une efficacité renouvelée; nécessité que ces entreprises répercutent sur les équipes, et sur les hommes qui les composent. Cette nouvelle "puissance de faire" s'accommode mal d'une vision immédiate de la réalité (les compétences clés se construisent sur le long terme), d'une vision superficielle de l'activité (nécessité de travailler sur les savoir-faire), et par conséquent de la performance à court terme (le but est désormais de fidéliser la clientèle). Dans une perspective historico-sociale, les notions apparaissent au moment où un problème de société les rend utile⁵⁰². La notion de compétence est une réponse à ce besoin de signifier ce nouveau regard sur la "puissance de faire" des entreprises, ce regard qui porte sur le fondamental et le long terme.

L'entreprise en recherche de compétence s'appuie sur des qualités fondamentales, sur ce qui est au fondement, donc ce qui est à la base, soutient, cause. Ce qui est au fondement des compétences est un ensemble de propensions, de dispositions. Ce sont ces dispositions que nous proposons d'explorer dans le chapitre suivant.

⁵⁰² Fourez G-(1996)-*La construction des sciences*-Paris-De Boeck Université

CHAPITRE 2 : LA COMPÉTENCE, DISPOSITIONS ORGANISATIONNELLES DES SYSTEMES

Notre projet est de poursuivre notre contribution à la construction du sens du schème « compétence ». Le chemin parcouru nous a amenés à exposer deux des cas que nous avons rencontrés : ces deux cas montrent que la gestion des ressources humaines, selon une logique de compétence, permet le passage à une organisation finalisée par la satisfaction de la clientèle, dont le principe directeur est de focaliser l'action du système entreprise, de ses parties et ses éléments, sur la production de valeur. Nous avons postulé que la compétence est une construction de l'esprit, un concept, une pensée qui s'est autonomisée, afin de reconnaître un phénomène particulier. Ce phénomène, c'est *ce* sur quoi s'appuient de nouvelles techniques de gestion des rapports de travail : *ce* est la référence utilisée pour recruter, employer, rémunérer, former, faire « avancer », éventuellement licencier les salariés. Au terme d'une synthèse de revue de littérature et de pratiques, il apparaît que *ce* renvoie à une puissance de faire, à un agir, finalisé par la gestion des événements conformément à des attentes.

Cependant, cette "puissance de faire" procède, dans notre construction, de dispositions, qu'il convient de déterminer. A cet effet, nous avons utilisé l'approche systémique, dans sa version développée par Edgar Morin. Dans le modèle proposé par l'auteur, la compétence est une propriété fondamentale de toutes les organisations actives, c'est-à-dire de tous les systèmes. Le concept de compétence est ainsi déterminé dans son extension (les exemples auxquels il peut s'appliquer). La compétence y est définie comme une aptitude organisationnelle ; aptitude que l'étude du modèle nous amène à envisager comme un complexe de 7 dispositions.

1 LA COMPÉTENCE, PROPRIÉTÉ DES ORGANISATIONS ACTIVES

1.1 LA COMPÉTENCE, SCHEMA DE REPRESENTATION/INTERPRETATION

Certains auteurs attribuent une substance à la compétence et la situent dans le domaine du réel sensible : « *notre démarche visera tout d'abord à interpréter la compétence comme un agrégat de matière, d'énergie et de sens dont le transfert à l'action exige certaines conditions...* »⁵⁰³. D'autres, dont nous sommes, se positionnent différemment : « *la compétence est une invention, une construction hypothétique pour expliquer les activités* »⁵⁰⁴. « *La compétence n'existe pas en elle-même, c'est une construction de la réalité, un système d'interprétation qui permet de mieux comprendre cette réalité et de mieux agir sur elle* »⁵⁰⁵.

La compétence est un schème, au sens retenu par G. Durand⁵⁰⁶, qui lui-même s'est inspiré de Kant, c'est-à-dire un principe organisateur de nos perceptions de la réalité. Ce que nous saisissons de la réalité, par l'attention et la perception, doit être organisé grâce à des principes organisateurs ou « *schèmes* ». Ce sont des éléments intermédiaires entre les idées abstraites très générales ou catégories (existence, unité, cause, qualité, quantité, etc.) et nos perceptions (réactions brutes de nos sens aux excitations du monde extérieur). Ainsi le nombre est le schème de la quantité, car par l'intermédiaire du nombre, l'idée très générale de quantité peut s'appliquer au monde, c'est-à-dire mettre en ordre (en comptant, en comparant, etc.) la multiplicité des éléments sensibles. Il en va de même pour la compétence, qui est un schème de la qualité des systèmes et nous permet de mettre de l'ordre dans nos perceptions des systèmes, selon un critère particulier. Il correspond à un geste mental particulier, au même titre que le dénombrement. Il met la pensée, appliquée à un objet, dans une perspective particulière, dans une problématique particulière, c'est un « *schème d'interprétation* »⁵⁰⁷. Il assure la médiation entre le sujet et le système observé, mais cette médiation n'est pas neutre, car le schème porte la trace d'un code, d'un modèle, d'une manière de structurer l'univers. « *Le code est une structure où vient se nouer une relation entre une portion d'expérience sensible et une portion du monde connaissable,*

⁵⁰³ Toupin L-(1998)-« La compétence comme matière, énergie et sens »-*Education Permanente*-N°135/1998-2

⁵⁰⁴ M. de Montmollin-(1994)-« La compétence dans le contexte du travail ». Dans Minet F, Parlier M, De Witte S *La compétence : mythe, construction ou réalité*.-Paris-L'Harmattan.

⁵⁰⁵ Parlier M-(1994)-« Les compétences au service d'objectifs de gestion ». Dans Minet, Parlier, De Witte-*La compétence : mythe, construction ou réalité*.-Paris-L'Harmattan-

⁵⁰⁶ Durand G.-(1992)-*Les structures anthropologiques de l'imaginaire*-Paris-Dunod

⁵⁰⁷ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*.-Paris-PUF

relation nommée signification »⁵⁰⁸. Le schème est une des solutions inventées par l'homme pour réduire la complexité du monde, le rendre cohérent et y orienter ses conduites. Ainsi, à ROC IdF, quand un des agents interviewés nous dit travailler désormais pour le client et le patron, alors qu'avant il ignorait le client, il n'envisage plus son travail comme l'exécution de règles, mais comme la production d'un service destiné à répondre à la demande du client. Il conduit son action dans la perspective de satisfaire le client, les règles édictées par le service qualité intervenant comme moyen de réaliser un travail de qualité.

Le schème de représentation est investi dans l'action, il est mis en acte. Il intervient comme « *invariant opératoire* »⁵⁰⁹ dans la conduite de l'action, en combinaison avec d'autres invariants, les buts et anticipations, les règles d'action, les possibilités d'inférence en situation. Cette combinaison constitue un schème d'action. Prise dans son ensemble, l'action forme une totalité, mais une totalité organisée et finalisée par un but à atteindre, une totalité en relation avec une situation. C'est une « *unité identifiable de l'activité du sujet* »⁵¹⁰, motivée par un but identifiable, qui se déroule selon une dynamique particulière, dont les moments sont indissociables. Dans une classe de situations donnée, l'organisation de la conduite est stable, mais peut engendrer des conduites relativement différentes en fonction de la singularité des situations. Il faut donc éviter d'avoir une conception stéréotypée du schème d'action. La conduite de l'action a été réglée, encadrée par des règles, compte tenu de l'intention génératrice, qui elle-même procède de la situation (représentation que se fait le sujet de la réalité). Au fond de l'action, il y a donc la conceptualisation : « *concepts en acte* » et « *théorèmes en acte* » permettent de saisir avec discrimination, informer, configurer, interpréter les événements, puis développer le schème d'action adapté à la situation. Soit ce schème d'action relève de son répertoire, soit il faut le composer à partir de l'existant, en raison du caractère innovant de la situation, par une démarche heuristique. Les concepts en actes et les théorèmes en acte sont les invariants opératoires compte tenu de la classe de situations. Les inférences en situation procèdent de la singularité des situations. Le schème « *est une manière particulière de régler son action en fonction des caractéristiques particulières de la situation à laquelle on s'adresse, ici et maintenant* »⁵¹¹.

⁵⁰⁸ Klinkenberg JM-(1996)-*Précis de sémiotique générale*-Bruxelles-De Boeck Université

⁵⁰⁹ Vergnaud G-(1996)-« Au fond de l'action, la conceptualisation » in Barbier JM-*Savoirs théoriques et savoirs d'action*-Paris-PUF

⁵¹⁰ Vergnaud G-(1996)-« Au fond de l'action, la conceptualisation » in Barbier JM-*Savoirs théoriques et savoirs d'action*-Paris-PUF

⁵¹¹ Vergnaud G-(1996)-« Au fond de l'action, la conceptualisation » in Barbier JM-*Savoirs théoriques et savoirs d'action*-Paris-PUF

Les règles de l'action, entendues comme des procédures de l'action, actualisent des règles sociales en vigueur et participent à la reproduction des pratiques institutionnalisées, celles qui sont profondément ancrées dans le temps et dans l'espace.

Quand il est institué dans les rapports de travail, le schème de la compétence devient inhérent « *aux réservoirs de connaissance des acteurs* »⁵¹² et ceux-ci l'utilisent de manière réflexive dans leurs communications mais également dans la production et la reproduction de l'interaction. Ils s'en servent pour rendre compte de leurs actions et en donner les raisons. Autrement dit, le schème de la compétence participe au sens que les agents attribuent à leurs actions. L'institution procède du discours, mais aussi du fait que la compétence devienne une ressource d'allocation (contrôle des phénomènes matériels), et une ressource d'autorité (contrôle des personnes), et soit instituée légalement comme telle.

1.2 LE SYSTEME, ACTIF ET COMPETENT, PAR DEFINITION

Le concept de système renvoie à tous les « *êtres physiques praxiques* »⁵¹³. Compte tenu de ses attributs (être, physique, praxique), il s'étend aux êtres vivants (cellules, et organisations de cellules que sont les végétaux, les animaux, les hommes), aux êtres sociaux (organisations d'hommes ou d'animaux), ainsi qu'aux êtres non vivants de l'univers physique (machines artificielles, mais aussi, machines physiques telle que la terre, étoiles, soleil, eau, vent). Compte tenu de notre objet, seuls les hommes, leurs organisations, et accessoirement aux machines qu'ils ont créées, nous intéressent.

L'activité est une propriété fondamentale des systèmes. Par définition, le système est actif. Tout ensemble qui est dépourvu de cette propriété est exclu du champ des systèmes. Cette propriété est actualisée par des actions (fait d'agir), par des actes (manifestations de l'agir). S'il agit, c'est qu'il est doté de la puissance d'agir, donc de la compétence. Par définition, le système est compétent. A ce niveau, on ne se pose pas la question de savoir si ses interventions répondent à des attentes. S'il est capable d'actions, c'est selon E. Morin, en vertu de son aptitude organisationnelle. Par ses activités praxiques, le système transforme/produit/accomplit, donc réalise des performances, en vertu de ses propriétés organisationnelles, ou compétence. La compétence est ainsi définie comme « *l'aptitude organi-*

⁵¹² Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF

⁵¹³ Morin E.-(1977)-*La nature de la nature*-Paris-Seuil-P156

sationnelle à conditionner ou déterminer une certaine diversité
514 d'actions/transfoformations/productions »

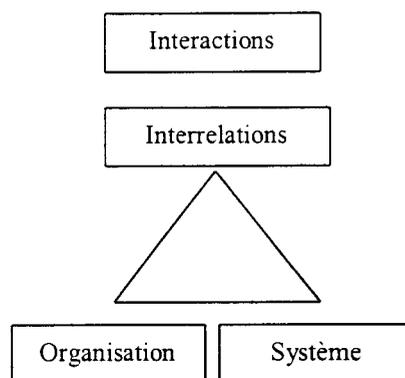
Les actions/transfoformations/productions du système sont à envisager dans un contexte d'interrelations, d'interactions avec des éléments d'un écosystème. Ces interactions sont faites d'actions, de réactions, de transactions, et de rétroactions. La réaction est le phénomène produit par le contact entre deux corps, la transaction est l'action d'échanger, la rétroaction est l'action qui agit en retour sur le processus producteur ou sur les sources et/ou les causes. La rétroaction est souvent privilégiée, parce qu'elle participe à la dynamique de la stabilité ou du changement des systèmes : « la rétroaction positive est la condition du changement, de l'évolution de la croissance. La rétroaction négative est la condition de la stabilité, de la convergence vers un but »⁵¹⁵. Néanmoins, cette dynamique procède d'un tissu d'interactions (sous toutes ces formes), tissu complexe, parce qu'il ne se réduit pas à la linéarité : « en effet, les organisations sont aussi des systèmes dynamiques régis par des relations non linéaires... Le comportement de l'organisation dépend, ainsi, de nombreuses forces qui s'exercent en son sein et sur elle-même. Forces dont la dynamique est impossible à prédire, voire même décrire, avec les approches et les outils auxquels la science des organisations a traditionnellement recours »⁵¹⁶. De petites actions peuvent avoir, avec le temps, des conséquences importantes, imprévues initialement. Des grands changements, « comme des programmes de réingénierie des processus ne donnent pas les résultats escomptés, alors que des changements aux ambitions plus modestes, comme un déménagement, peuvent avoir des effets importants »⁵¹⁷.

⁵¹⁴ Morin E.-(1977)-*La nature de la nature*-Paris-Seuil
⁵¹⁵ Bonami, De Henin, Boqué, Legrand-(1993)-*Management des systèmes complexes*-Bruxelles-DeBoeck Université.
⁵¹⁶ Thiat A, Forgues B-(1993)-« La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations »-Revue Française de Gestion-N°93
⁵¹⁷ Demers C-(1999)-« De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui »-Gestion-Vol 24-n°3

rin propose de la concevoir comme une aptitude organisationnelle, ou un ensemble de dispositions à l'organisation. Il faut donc envisager ce qu'il entend par organisation, et ensuite essayer de repérer ces dispositions.

1.3 L'ORGANISATION DU SYSTEME, UNE EMERGENCE DE L'ACTIVITE DES ELEMENTS DU SYSTEME

L'organisation n'est pas une donnée, mais une construction émergente de l'activité des éléments du système. Le concept d'organisation émerge du lien de l'interrelation au système. Interrelations, organisation, système sont les 3 faces d'un même phénomène.



L'organisation est l'agencement de relations entre éléments, agencement qui produit une unité complexe ou système. L'organisation transforme (des éléments en une totalité), produit (des qualités nouvelles), relie (les éléments au tout, le tout aux éléments, les éléments entre eux), maintient (le tout) en dépit des perturbations aléatoires. L'organisation est une métarelation, la relation des relations. L'organisation ne se confond pas avec l'ensemble des interactions. Elle est l'agencement de ces interactions, elle est leur modalité de connexion. L'organisation ne se confond pas non plus avec le système : *« le système est le caractère phénoménal et global que prennent des interrelations dont l'agencement constitue l'organisation du système. Toute interrelation dotée de quelque stabilité ou régularité prend caractère organisationnel et produit un système »*. *« L'idée de système renvoie à l'unité complexe du tout interrelationné, à ses caractères et ses propriétés phénoménales. L'idée d'organisation renvoie à l'agencement des parties dans, en et par un Tout »*⁵¹⁸. L'organisation a un rôle considérable, dans une perspective compétence, puisqu'elle peut

⁵¹⁸ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil

modifier les qualités et caractères des systèmes constitués d'éléments semblables, mais dont les relations sont agencées selon des modalités différentes, c'est-à-dire organisées différemment. Par exemple, les isomères sont des composés de même formule chimique, de même masse moléculaire, mais les propriétés sont différentes en raison de différences d'agencement des atomes entre eux dans la molécule.

L'aptitude organisationnelle d'un système est fondamentalement aptitude à la relation, à l'interaction. Elle est à envisager dans une triple perspective.

1.4 UNE TRIPLE PERSPECTIVE ORGANISATIONNELLE

Nous avons envisagé l'organisation comme l'agencement des interrelations entre les éléments d'un système. Dans cette optique, l'aptitude organisationnelle peut être étudiée selon une triple perspective : systémique, écosystémique, métasystémique. Cette triple perspective renvoie à l'agencement des relations au sein du système, dans sa relation à l'agencement des relations avec les éléments de son écosystème, dans sa relation avec le métasystème que système et éléments de l'écosystème tendent à former, par intégration.

Le salarié, par exemple, qui *intègre* une entreprise, entre comme élément d'une nouvelle organisation, avec laquelle il finit par entretenir des relations systémiques, au moins pendant son temps de travail. Cette *intégration* sociale nécessite qu'il s'organise mentalement, physiquement, socialement pour nouer toutes les relations nécessaires à la tenue de ses rôles, dans le cadre d'une réciprocité des pratiques propres à l'intégration sociale. Cette réorganisation mentale ne lui pose normalement pas trop de problèmes, car s'il a été recruté, c'est que le recruteur n'a pas détecté chez lui de source majeure de blocage à cette réorganisation. Elle nécessite néanmoins qu'il se réorganise mentalement et qu'il réorganise son action, de manière à ce que sa vie au travail ne soit pas entravée par sa vie hors du travail et réciproquement. Il est déjà élément d'une famille, d'un cercle d'amis, d'une association, voire de l'assemblée des actionnaires de sa propre entreprise, etc. Autrement dit, sa vie professionnelle n'est qu'un « *plan de vie* » de son « *projet global d'existence* », qui nécessite articulation avec les autres plans de vie. Il s'agit pour lui d'établir un comportement cohérent en présence d'un conflit potentiel ou avéré d'attentes et d'impulsions hétérogènes. L'interaction suppose la communication, qui elle-même suppose une aptitude à se mettre par l'imagination à la place d'autrui, ce qui représente une réorganisation cognitive momentanée. C'est une capacité de *sympathie*.

De même, l'entreprise est en relation systémique (plus ou moins forte) avec ses fournisseurs de matières premières, de biens d'équipement, de services, avec ses clients, ses actionnaires, ses bailleurs de fonds, etc. Cette relation suppose donc simultanément aptitude de sa propre organisation à se transformer, à se configurer, afin d'assurer chacune des relations avec les résultats attendus. Il s'agit pour l'organisation reliaute d'assurer le bouclage avec la ou les autres organisations, d'éviter la non-relation ou le blocage de la relation ou de l'organisation des systèmes en co-présence. Ces relations sont processuelles et tout blocage à un endroit peut bloquer le processus. L'activité du système est multiprocessuelle : ce sont des microprocessus interconnectés. Le blocage d'un processus peut amener le blocage de l'ensemble des processus. Que le processus des concours bancaires d'exploitation soit bloqué dans une entreprise, et c'est l'ensemble de l'activité qui peut l'être pour cessation des paiements.

Elle est aussi aptitude, réciproque, du ou des systèmes reliés, à offrir une configuration qui facilite le bouclage, ce qui suppose éventuellement l'aptitude du système reliant à organiser une collaboration à la construction de cette aptitude organisationnelle réciproque. Dans l'entreprise Auchan, afin d'obtenir l'organisation optimale, les hôtesse de caisse sont invitées à dresser elles-mêmes le planning de leurs horaires de travail, compte tenu des horaires d'ouverture du magasin, du nombre d'hôtesse de caisse et du temps de travail prévu par leur contrat. La direction a proposé une configuration *ouverte*, qui facilite le bouclage de la vie du magasin avec la vie de chacune des hôtesse de caisse. Pour concentrer sa stratégie sur ses compétences-clés, « *l'entreprise intelligente* »⁵¹⁹ adopte une politique de sous-traitance, dont la mise en œuvre nécessite une empathie organisationnelle d'un niveau suffisant pour permettre une optimisation de la relation, mais également un contrôle de cette relation⁵²⁰. Cette aptitude organisationnelle suppose « *cette capacité qu'ont les organisations vivantes de se modifier et de se complexifier tout en conservant leur identité* »⁵²¹. Autre exemple, quand l'enseigne Leroy Merlin attend de ses fournisseurs l'échange de données informatiques (EDI) pour optimiser les flux d'informations, de marchandises, et de paiements, les fournisseurs intègrent le matériel et les personnes compétentes et favorisent une construction de l'action collective selon des modalités qui permettent la mise en œuvre de l'EDI, mais l'enseigne a préconisé le matériel compatible et les procédures, a

⁵¹⁹ Quinn J-(1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod-

⁵²⁰ Afin de couvrir les risques liés à la sous-traitance : perte de compétences importantes, manque à gagner en compétences pluridisciplinaires, ou tout simplement perte de contrôle du fournisseur par le donneur d'ordre.

éventuellement aidé à former le personnel, et contribué à l'investissement. Dernier exemple : la diffusion des ordinateurs personnels a nécessité la gestion de la relation homme/machine : l'homme par les contacts avec le matériel (hard et soft) a développé son aptitude à entrer en relation avec lui par une réorganisation de son activité mentale et physique, mais les fabricants de matériel ont fait évoluer les matériels et surtout les logiciels pour faciliter cette relation, pour accroître la *convivialité*. Le monde animal et végétal est riche en exemples, parce que l'aptitude organisationnelle est la condition de leur survie. La défaillance de la compétence, comme aptitude organisationnelle, peut entraîner la désintégration du système.

La troisième perspective est la métaorganisation qui peut émerger des relations tissées par les systèmes reliés et les systèmes reliant. Pour stabiliser les relations tissées dans le temps, le système ainsi créé doit manifester une aptitude à mettre en place un processus de structuration par la *signification* (des schèmes d'interprétation utilisés par les acteurs de manière réflexive dans leurs communications), la *domination* (capacités qui permettent de contrôler les objets et les personnes) et la *légitimation* (normes qui permettent de codifier la conduite des interactions et d'établir la responsabilité, dont le maintien et le respect sont assurés par « *la mobilisation efficace de sanctions dans des contextes de rencontres concrètes* »⁵²²).

La compétence semble être à son plus haut degré lorsqu'il y a bouclage des relations, avec une fluidité satisfaisante. Ce bouclage nécessite un système actif, capable de générer, réprimer ou détruire, de créer de l'unité, de la différence, de se nourrir des contradictions, de gérer le désordre, de se structurer, de s'ouvrir, se fermer pour assurer le bouclage. C'est l'ensemble des dispositions organisationnelles que nous avons reprises chez Edgar Morin pour donner corps à la compétence fondamentale.

2 LA COMPÉTENCE FONDAMENTALE D'UN SYSTÈME, COMPLEXE DE 7 DISPOSITIONS

Dans une perspective systémique, la compétence est une macro-émergence, une émergence de l'organisation active. Ce principe de « *macro-émergence* », proposé par la pensée complexe, avait déjà été proposé par Durkheim à propos des propriétés des choses inactives : « *la dureté du bronze n'est ni dans le cuivre, ni dans l'étain, ni dans le plomb*

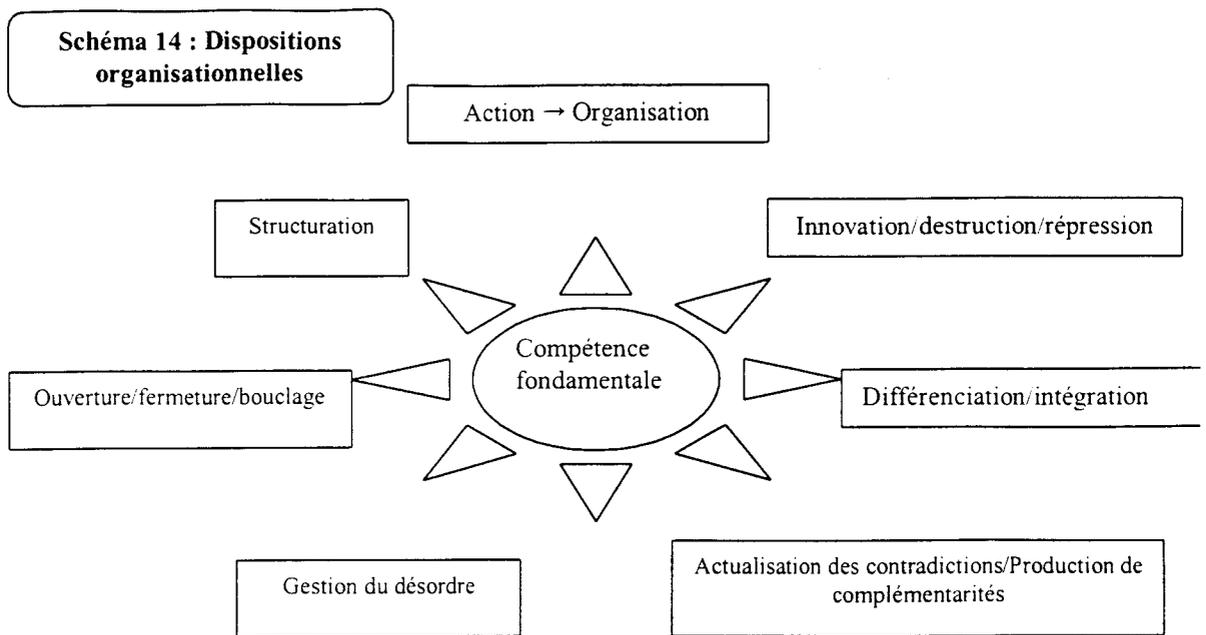
⁵²¹ Dupuy JP-(1982)-*Ordres et désordres, enquête sur un nouveau paradigme*-Paris-Seuil

⁵²² Giddens A-(1984 trad 1987)-*La constitution des sociétés*-Paris-Presses Universitaires de France

qui ont servi à le former et qui sont des corps mous ou flexibles ; elle est dans leur mélange. La fluidité de l'eau, ses propriétés alimentaires et autres ne sont pas dans les deux gaz dont elle est composée, mais dans la substance complexe qu'ils forment par leur association »⁵²³. Dans le cas des systèmes, l'association renvoie aux modalités d'agencement des interactions entre les éléments, c'est-à-dire à leur organisation. Ces modalités ne sont pas fixes, même si elles présentent une certaine stabilité. Les interactions peuvent s'agencer de manière plastique afin de pouvoir répondre de manière pertinente aux événements avec lesquels l'organisation est en contact. La compétence procède de l'aptitude de l'organisation active (système) à produire l'organisation pertinente, c'est-à-dire celle qui permet de répondre de manière pertinente aux événements avec lesquels le système est en contact. En finalité de la compétence, il y a l'adaptativité. Au fondement de la compétence se trouve la liberté organisationnelle.

La compétence fondamentale est un concept destiné à faire le lien entre les qualités disponibles et les capacités d'action. Les capacités d'action s'appuient sur les qualités disponibles, mais rétroagissent sur ces qualités en les développant ou en les inhibant. Elle est (versant dispositionnel, constitutionnel) aptitudes, dispositions qui mettent le système en capacité d'agir de manière pertinente (versant opérationnel). Ces dispositions sont extraites de la théorie des systèmes proposée par E. Morin, dont nous avons tenté de trouver confirmation et validation dans la littérature de gestion. Elles forment un complexe de 7 dispositions fondamentales valables pour tous les systèmes, donc pour les êtres humains et leurs organisations (équipes, entreprises, etc.).

⁵²³ Durkheim E-(1895 ed 1967)-*Les règles de la méthode sociologique*-Paris-PUF



2.1 DISPOSITION A CREER DE L'ACTION, QUI CREE DE L'ORGANISATION

La disposition à créer de l'action est à envisager dans sa dimension organisationnelle. Par définition, tout système est capable de créer de l'action, qui crée de l'organisation, puisqu'il est organisation active.

2.2.1 DISPOSITION A CREER DE L'ACTION

L'action est ce qui fait arriver, elle est source d'évènements. "*L'action renvoie au faire*"⁵²⁴. L'action d'un système est ce qui relève de son initiative, que les effets soient intentionnels ou pas.

Par disposition à créer de l'action, nous n'entendons pas une action rationnelle, selon un schéma fins→moyens. Ce schéma est critiquable et a été critiqué⁵²⁵. C'est un des mythes du management⁵²⁶ : « *le simple fait de parler d'action, en premier lieu, implique déjà qu'on détache l'action particulière du contexte dans lequel elle s'inscrit* »⁵²⁷. Ce qui ne va pas de soi, car toute action est contextualisée, et suppose un système agissant, pour lequel cette action entre dans un flot d'actions. Donc isoler l'action, c'est retrancher l'agir de son contexte situationnel et biographique. Enfin, parler d'action rationnelle, c'est plaquer une

⁵²⁴ Giddens A-(1987)-*La constitution des sociétés*-Paris-PUF

⁵²⁵ Nous avons repris la synthèse faite par Joas H-(1992 trad 1999)-*La créativité de l'agir*-Paris-Les éditions du Cerf

⁵²⁶ March J-(1999)-"Les mythes du management"-Gérer et comprendre-Septembre

grille d'évaluation, un modèle sur une réalité, qui conduit à rejeter dans la déviance les conduites émotionnelles spontanées ou les conduites morales hautement réfléchies, parce qu'elles ne peuvent être comprises comme la recherche d'une efficacité maximum dans la poursuite d'objectifs.

L'évidence de ce schéma fin→moyens a été explicitement mise en doute par Niklas Luhmann⁵²⁸, tant pour l'interprétation de l'agir humain, que pour celle de l'agir collectif organisé, sur la base de données empiriques. En toile de fond, il critique le modèle weberien de la bureaucratie, qui affirme le caractère rationnel de ce type d'organisation. Il fonde sa critique sur les faits suivants. L'activité réelle des entreprises ne s'articule pas nécessairement sur une fin clairement définie. Les ordres et les directives ne sont pas la seule forme de communication. La perpétuation de l'organisation ou la justification de son action peuvent entrer en concurrence avec l'objectif clairement défini. Les objectifs généraux peuvent être traduits en sous-objectifs contradictoires, voire être, dès le départ, contradictoires⁵²⁹. Les buts que poursuivent les individus peuvent avoir un lien très lâche avec le but poursuivi par l'organisation. De même, les études empiriques montrent que la structure de commandement hiérarchisée ne constitue pas la meilleure façon de rationaliser une organisation, en raison, notamment, du savoir spécialisé des subordonnés, de la coopération horizontale, de la stimulation de leur capacité d'apprentissage, et de la nécessité de l'initiative individuelle. Le modèle rationnel est irréalisable. Pour Luhmann, le schéma d'interprétation téléologique n'est qu'un schéma possible parmi d'autres, mais c'est une variante où le moi joue le rôle de la cause. Or, c'est une multitude de causes qui est impliquée dans la moindre action, et toute action provoque une foule d'effets. Le schéma des fins et des moyens permet de faire une sélection dans la perception et d'évaluer les conséquences de l'acte. La fin est à interpréter comme l'effet ou l'ensemble d'effets qui justifie l'agir, ce qui ne représente qu'une fraction de la totalité des effets. Par ailleurs, les valeurs n'influent sur notre agir qu'en proportion de leur réalisabilité et du degré de satisfaction d'autres valeurs.

Dewey met également en cause le schéma fin→moyens en avançant l'argument de la réciprocité de la relation entre la fin et les moyens. Les fins, souvent, sont relativement indéterminées et ne se trouvent clarifiées que par une décision concernant les moyens

⁵²⁷ Joas H-(1992 trad 1999)-*La créativité de l'agir*-Paris-Les éditions du Cerf

⁵²⁸ Repris par Hans Joas

à employer. C'est par une réflexion qui met moyens et fins en interactivité que se clarifient les fins et le choix des moyens. La réflexion sur les moyens permet en outre de découvrir qu'il y a des fins, dont l'acteur n'avait pas conscience, mais qu'il est possible d'atteindre compte tenu des moyens disponibles. Les "*end in view*" (fins visées, réel anticipé) sont « *des projets* » qui servent à structurer l'action en présence et « *nous guident dans le choix entre différentes possibilités d'action, tout en étant eux-mêmes influencés par l'usage que nous faisons de ces possibilités* ». Pour Dewey, l'objectif est « *la prévision de diverses conséquences découlant des différentes façons d'agir dans une situation donnée, et l'utilisation de cette prévision pour diriger l'observation et l'expérimentation. Un véritable objectif s'oppose donc en tout point à un objectif qui est imposé de l'extérieur à un processus d'action. Ce dernier est fixe et rigide : il ne stimule pas l'intelligence dans la situation donnée, c'est un ordre dicté de l'extérieur intimant de faire telle ou telle chose* »⁵³⁰. Cette critique s'applique aux contraintes extérieures comme à celles que l'individu s'impose à lui-même. « *Lorsqu'une fin particulière se trouve sanctifiée comme une valeur en soi, l'individu perd de vue les autres implications que comprennent son objectif et les moyens choisis, comme si miraculeusement elles ne devaient pas se produire ou pouvaient être ignorées* ». L'activité imposée n'est donc pas le prototype auquel doit se référer une théorie de l'action. Le schéma fin→moyens est donc d'une validité limitée. Il ne permet pas de penser les gestes de routine, ni les actes qui sont chargés de sens (par l'inclinaison et le goût), ni l'action créatrice, ni l'acte nourri d'une réflexion existentielle.

Cette conception de l'agir humain compris comme une poursuite de fins préconçues est liée à un certain nombre d'autres postulats implicites⁵³¹. L'homme est dans un rapport au monde marqué par la contemplation : le sujet connaissant contemple les faits ; sa tâche consiste à les sélectionner et à les ordonner (dichotomie entre moi et le monde). C'est d'abord par une connaissance du monde que l'homme dégage des buts, qu'il décide ensuite d'atteindre. Les buts sont donc fixés et formulés indépendamment de l'acte lui-même (antériorité de la connaissance sur l'action). La connaissance peut et doit s'affranchir de l'action. Dans cette conception de l'agir rationnel, les pratiques traditionnelles, les habitudes, les moyens disponibles à cet instant particulier ne viennent en rien influencer l'action.

⁵²⁹ Phénomène de tension ou de conflit entre les buts, notamment entre les buts de mission et buts de système, exposé par Pichault et Nizet.

⁵³⁰ Dewey J-(1916)-*Democracy and Education. An Introduction to the Philosophy of Education*-New York cité par Hans Joas

⁵³¹ Joas H-(1992 trad 1999)-*La créativité de l'agir*-Paris-Les éditions du Cerf

Les intentions, les mobiles, les valeurs, qui relèvent du milieu intérieur, n'ont de prise sur le monde extérieur que par un acte de décision spécifique.

Joas propose donc d'abandonner le schéma fin→moyens pour une vision auto-reflexive du comportement. Perception et connaissance deviennent des phases grâce auxquelles l'agir, dans ses contextes situationnels, trouve direction et réorientation. Des tendances et orientations préreflexives, dont le siège est le corps, sont toujours à l'œuvre, à notre insu. « *Ses compétences, ses habitudes, et sa manière de se rapporter à son environnement constituent l'arrière-plan sur lequel prennent place toutes nos fins conscientes, notre intentionnalité* ». L'intention, elle-même, consiste alors dans une régulation autoréflexive de notre comportement habituel. « *L'instauration des fins est le résultat d'une réflexion sur les tendances et les orientations préreflexives qui sont toujours à l'œuvre dans notre agir* ». Dans ce cadre, la perception du monde est structurée par les capacités et les expériences du système acteur, « *le monde nous est donné à la lumière d'actions possibles, et non comme une pure extériorité dressée devant notre intériorité* ». Elle intègre des attentes d'ordre pratique, qui, lorsqu'elles sont déçues, font apparaître cette partie du monde inaccessible, étrangère, non maîtrisable. Le monde devient ainsi catégorisé en réalités accessibles, inaccessibles, familières, étrangères, maîtrisables, non maîtrisables. Par l'agir, une partie du monde devient familière. Le rapport au monde devient pratique et permet de l'aborder avec des attentes relativement indéterminées, puisque le critère de validité de nos attentes est notre capacité pratique à s'arranger avec le réel. Il suffit d'avoir une perception globale du monde, puisque tant que l'action peut se dérouler dans des conditions satisfaisantes, la relation du système acteur, consiste « *en un souple va-et-vient entre des attentes globales et des perceptions globales* ». « *Lorsque des problèmes pratiques se présentent, ils donnent lieu à un certain nombre de précisions ponctuelles, sans pourtant que l'ensemble des attentes et des perceptions se trouve révisé en fonction de trames précisément définies* ».

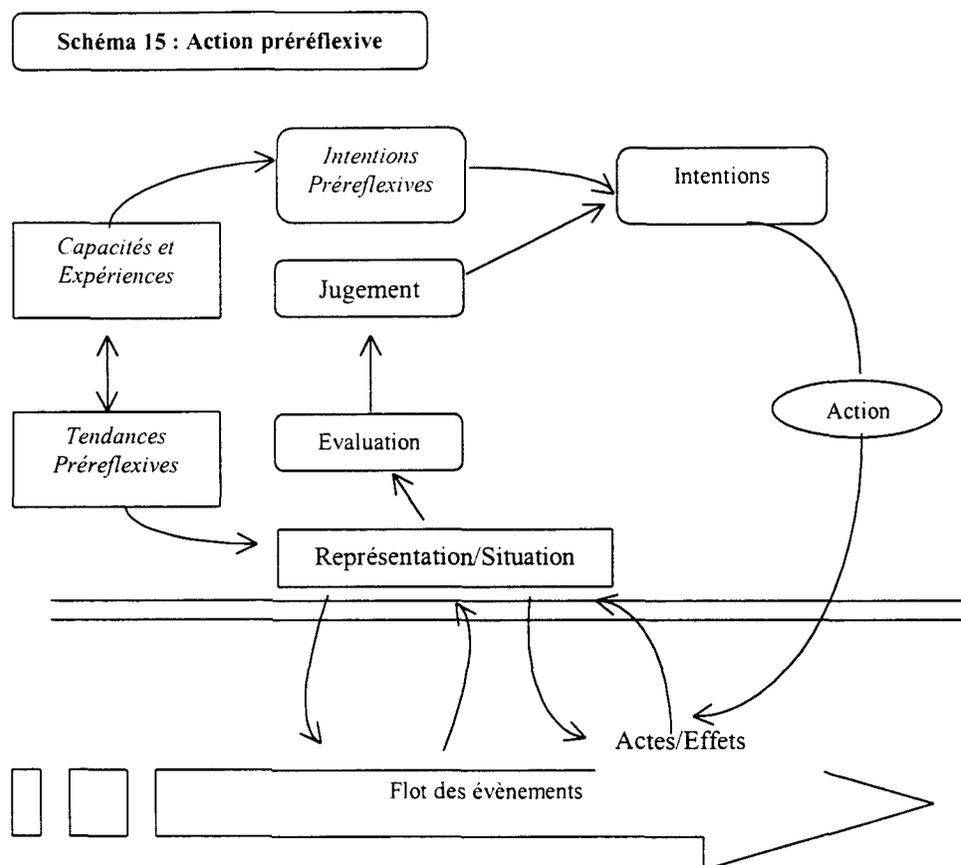
En conséquence, l'agir est en lien constitutif avec son contexte. « *Pour pouvoir agir, le sujet doit porter un jugement sur la nature de la situation dans laquelle il se trouve* ». Lors de la perception des situations, il y a formation d'un jugement sur la convenance ou la non-convenance de la manière d'agir. Les situations ne sont donc pas neutres : dès la perception, elles appellent, elles provoquent certains actes et en excluent d'autres. L'agir s'inscrit dans un rapport préreflexif avec la situation. Pour Joas, le concept de situation est

susceptible de remplacer le schéma de la fin et des moyens comme première catégorie fondamentale d'une théorie de l'action. « *Par situation nous entendons – nous en tant que personnes qui agissent et disposent d'un certain savoir sur l'agir- une relation unissant des personnes avec des choses, et qui, précédant toujours l'action considérée, est donc toujours comprise par la ou les personnes concernées comme une invitation à faire ou à ne pas faire quelque chose. Dans le langage courant, nous disons que nous tombons dans une situation, qu'une situation se produit, que nous nous heurtons à elle ou que nous y sommes confrontés. Nous exprimons ainsi le fait que la situation qui appelle aussi celle-ci, parce qu'elle nous concerne, nous intéresse ou nous affecte* »⁵³². Les actes doivent être compris comme des réponses à des situations. Cela ne signifie pas que l'intentionnalité perd toute signification. « *Le rapport à la situation et le rapport au but sont, dès le départ, interdépendants. Car, sans certaines dispositions finales, si vagues soient-elles, données ante actu sous la forme de besoins, d'intérêts et de normes, aucun événement ne pourrait présenter à nos yeux le caractère d'une situation, ce ne serait jamais qu'un fait dépourvu de signification* »⁵³³. Le siège de ces dispositions finales, qui opèrent en nous alors que nous ne poursuivons aucun but, est le corps. Les situations ne provoquent pas nos actes, mais elles ne sont pas neutres. Elles sont perçues en fonction des aptitudes et des dispositions actuelles à agir. L'action qui aura lieu est celle qui se décide dans un retour réflexif sur la situation. L'intentionnalité devient alors un travail auto-réflexif de prise de conscience et d'évaluation sur des *quasi-intentions préreflexives* ancrées dans les situations concrètes.

La théorie de l'agir rationnel fait peu de cas du corps, si ce n'est pour lui faire tenir implicitement le rôle d'instrument, parfaitement maîtrisé, au service des buts. Or l'intentionnalité n'est pas toujours active, elle peut être passive, ce qui correspond aux cas où le corps est volontairement laissé à lui-même, et affranchi de tout contrôle. L'intentionnalité active peut alors venir contrarier le cours des événements, comme c'est le cas lors de l'endormissement (le sujet ne laisse pas libre cours aux intentions préreflexives de son corps), ou lors de la résolution de problèmes (le sujet se braque sur une manière d'agir et entrave les inspirations et approches nouvelles que pourrait susciter l'intentionnalité préreflexive de son corps). Il peut aussi y avoir perte signifiante d'intentionnalité, quand se produisent des phénomènes corporels signalant des intentions inavouées, comme le rougissement de honte, le rire, ou les pleurs. Le corps trahit d'autres

⁵³² D. Böhler *Rekonstruktive Pragmatik*, cité par Joas

intentions que celles qui sont avancées. Dans le rire et les pleurs, le sujet perd toute emprise sur son corps. Dans le cas du rire, le sujet serait confronté à une situation qui mobilise des sens si divers et contradictoires qu'il ne peut plus intégrer ses réactions dans un acte cohérent. L'impulsion à agir se décharge alors dans le rire. Dans le cas des pleurs, le sujet se trouverait face à des situations où le sens est si fort qu'il lui est impossible de prendre la moindre distance réflexive face à la situation et à ses propres actions, et c'est le corps qui agit. Le rapport que nous entretenons avec le corps n'est donc pas forcément instrumental, « nous pouvons nous rapporter à notre corps comme une mère qui perçoit tous les signaux de son enfant et les accepte avec bienveillance : mais nous pouvons aussi faire de notre corps un simple outil, dont les signaux sont ignorés ou subordonnés à nos buts conscients »⁵³⁴.



⁵³³ D. Böhler Reconstructive Pragmatik, cité par Joas

⁵³⁴ Joas H-(1999)-*La créativité de l'agir*-Paris-Editions du Cerf

Si les deux premiers postulats (structure téléologique de l'intentionnalité de l'agir et interprétation instrumentale du corps) sont implicites, l'individualité de l'agir est, elle, explicite. Or, le moi n'existe pas a priori, il se constitue par confrontation avec autrui, il a donc une socialité primaire. L'acteur ne dispose pas de manière naturelle de son propre moi. C'est au travers du flot de ses expériences que chacun constitue son moi propre et le moi d'autrui⁵³⁵. L'identité individuelle se forme à partir de la capacité de chacun à « adopter un rôle »⁵³⁶. L'homme est capable de réagir à ses propres actes et à ses propres manifestations comme un sujet extérieur, en anticipant et en se représentant intérieurement les réponses possibles de ses partenaires d'interaction. Comme les partenaires ont la même faculté, « il se dessine ainsi dans l'histoire de l'évolution un mode entièrement nouveau de coordination des comportements, fondé sur la référence commune à des modèles d'attentes réciproques »⁵³⁷. Ces modèles d'attentes comportementales sont contenus dans des « symboles significatifs ». C'est le trait fondamental de la socialité humaine selon Mead. La communication serait ainsi au fondement du développement individuel. Le concept fondamental de cette théorie est l'adoption de rôle, qui désigne précisément l'anticipation du comportement d'un partenaire d'interaction en fonction d'une situation spécifique. Mais dès lors qu'un individu agissant peut prendre pour objet son propre comportement, tout comme celui de son partenaire, il adopte aussi une attitude d'évaluation à l'égard de ses propres impulsions spontanées, qui sont désormais perçues en fonction des réactions prévisibles que suscitera leur expression. La marque que laissent en lui de telles attentes, ou plutôt l'attente de ces attentes, sert à la fois de critères d'évaluation dans la structuration de ses mouvements instinctuels, et de matériau dans la composition de l'image qu'il se forge de lui-même. L'apparition d'une image homogène de soi est une construction synthétique, opérée par l'acteur lui-même, à partir des représentations qu'il se fait des attentes profondément divergentes dont il est l'objet. Le soi ainsi formé constitue alors une instance qui permet à l'individu de s'évaluer lui-même et d'orienter ses actes de façon cohérente. Le soi n'est ni donné dès le début du développement de l'enfant, ni jamais définitivement acquis par l'individu. L'individu, par sa capacité à établir un comportement cohérent dans le conflit d'attentes divergentes et d'impulsions hétérogènes, reconstruit cette instance. Dans la mesure où c'est une fois acquise la capacité d'adopter un rôle que l'individu peut établir une relation réflexive avec lui-même, le développement des facultés communicationnelles

⁵³⁵ Scheler M-(1928)-*Nature et forme de la sympathie*-Paris-Payot cité par Joas H

⁵³⁶ Mead GH-(1963)-*L'Esprit, le Soi et la Société*-Paris-PUF cité par Joas

⁵³⁷ Joas H-(1999)-*La créativité de l'agir*-Paris-Éditions du Cerf

devient pour Mead la condition de tout apprentissage cognitif et moral. Le développement humain est ainsi compris comme une émergence de l'autonomie individuelle.

2.2.2 ACTION QUI CREE DE L'ORGANISATION

L'organisation est active par nature, mais l'activité est aussi organisationnelle par nature. L'organisation crée de l'action, qui elle-même crée de l'organisation. Organisation viendrait du grec « *organ* », qui signifie « *bouillonner d'ardeur* ». Organisation active est donc tautologique. C'est donc à tort que le mot *organisation* est parfois utilisé pour conceptualiser des objets qui n'ont pas l'activité pour propriété, et c'est donc aussi à tort que le concept de système est parfois utilisé pour signifier ces mêmes objets inactifs. En effet, par définition, le système est le produit d'un processus d'intégration, qui présuppose l'activité de l'objet considéré. A la source de l'organisation, se trouve l'interaction. « *L'interaction est effectivement une notion nécessaire, cruciale ; elle est la plaque tournante où se rencontrent l'idée de désordre, l'idée d'ordre, l'idée de transformation, l'idée, enfin, d'organisation* »⁵³⁸.

Par son activité, l'organisation agence les relations entre les composants, les éléments, les événements, ce qui produit une unité complexe ou système. En ce sens, l'organisation, parce qu'elle assure la liaison des éléments entre eux, qu'elle les relie en une totalité, qu'elle relie ces éléments à la totalité et la totalité aux éléments, est la « *relation des relations* ». La relation est à comprendre comme une dynamique et non comme un état, comme l'indique le suffixe « *ion* »⁵³⁹. Cette activité est permanente, mais d'intension et d'extension variables. Par conséquent, appliquée à l'entreprise, « *l'organisation n'est pas, comme le veut la théorie des organisations, un ensemble de données, objectifs, capital, contraintes, main d'œuvre, procédures, etc., dont on se borne à constater l'existence dans une perspective positiviste, et à étudier les relations systémiques* »⁵⁴⁰. Elle renvoie aux modalités d'agencement des interrelations entre les différents éléments qui composent cet ensemble aux frontières de plus en plus floues, et qu'on appelle *entreprise*. Les modalités, dont il s'agit, sont les modalités effectives et non pas les modalités prescrites car « *même lorsque les résultats obtenus sont conformes aux vœux des responsables, les manières de faire n'entretiennent souvent qu'une lointaine parenté avec les*

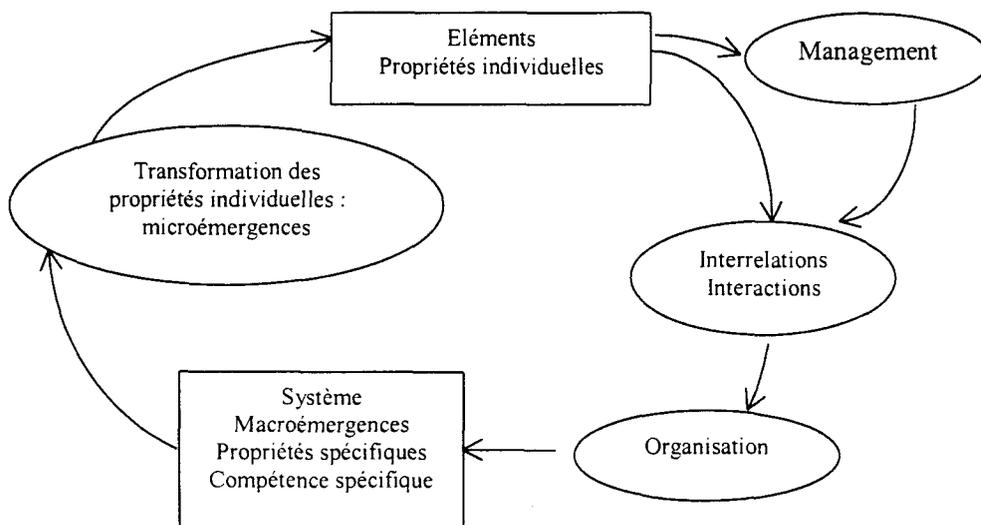
⁵³⁸ Morin E.-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil-

⁵³⁹ "L'organisation, la chose organisée, l'action d'organiser et son résultat sont inséparables". Observation de Paul Valéry soulignée par JL Lemoigne-(1995)-*Les épistémologies constructivistes*-Paris-PUF

modalités prescrites »⁵⁴¹. Le concept est aussi applicable à d'autres objets, comme le savoir. Le savoir est le produit de l'action de connaître (cognition), formant une unité complexe, mouvante, par l'agencement des relations des événements créées par l'esprit pour donner du sens à l'ensemble. La compétence cognitive renvoie à l'aptitude à relier des événements entre eux et à relier ces relations de manière à parvenir à un savoir, unité hologrammatique de savoirs sur une diversité d'événements.

Simultanément, par son activité, l'organisation se produit elle-même. En effet, l'organisation transforme des éléments indépendants au départ, en parties d'un tout. Cette transformation est formation d'une totalité, d'une nouvelle unité complexe ou système, donc production d'elle-même. Chacun des éléments de départ avait des qualités spécifiques ou propriétés. Par son activité de transformation et de formation, l'organisation fait émerger des propriétés nouvelles pour le système (macroémergences) et pour ses éléments (microémergences). Les propriétés nouvelles du système naissent des composants et des combinaisons de ces composants. A des composants et des modalités d'agencement différents correspondent des qualités nouvelles. La compétence d'un système est donc tributaire, non seulement de ses composants et de leurs propriétés, mais aussi des modalités de construction de leurs interactions.

Schéma 16 : Action/organisation



⁵⁴⁰ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF

⁵⁴¹ Koenig G-(1996)-*Management Stratégique*-Paris-Nathan

L'organisation est une donc l'émergence des interactions au sein d'un système.

Dans le cas du système entreprise, ces interactions portent l'empreinte de la manière dont ces actions sont dirigées, orientées par les dirigeants. Koenig relève quatre logiques manageriales différentes⁵⁴² : la logique d'adaptation, la logique missionnaire, la logique de programmation, et la logique interactive. La logique d'adaptation considère le contexte situationnel comme une donnée à laquelle il faut s'adapter. La logique missionnaire le considère comme parfaitement maîtrisable. La logique de programmation s'inscrit dans la vision d'une réalité rigidifiée par la régularité et l'absence de rupture. La logique interactive prend le contexte situationnel comme une matière à travailler pour construire des situations favorables. Dans la première, il s'agit de faire les bons choix, de prendre les décisions adaptées aux circonstances, à partir d'une bonne connaissance et d'un bon diagnostic de la situation. Dans la seconde, il s'agit d'engager et de mobiliser les ressources humaines tout en comptant sur l'indulgence de l'environnement. Dans la troisième, il suffit de choisir les bonnes cibles, la bonne trajectoire, de s'y conformer de manière stricte (grâce aux programmes et aux budgets correspondants), et d'opérer les actions correctrices en cas d'écart par rapport au préétabli. Dans la quatrième, la référence est un projet structuré par les capacités et les expériences du système acteur. La vision guide le développement de l'activité, en lui proposant des actions vers lesquelles il peut s'orienter, et sur la manière de conduire ces actions. Mais l'action suscite des réactions concurrentielles, qui amènent l'acteur à rétroagir sur son projet. C'est donc dans une co-évolution de projets et de contre-projets que se concrétise, se clarifie, se précise la vision. C'est d'une relation dialogique entre l'intentionnalité et l'émergence que se tisse progressivement la stratégie⁵⁴³. L'émergence s'incorpore par bricolage et par apprentissage. Par le bricolage, l'action transforme la relation entre les éléments pour amener l'émergence de qualités nouvelles ou porter des qualités actuelles à un degré supérieur, au service d'une intention actuelle renouvelée ou d'une intention nouvelle. Par l'apprentissage, le système acteur analyse l'action en train de se faire, dans son contexte situationnel et biographique, saisit et informe ce qu'elle fait émerger, afin de l'intégrer dans son rapport praxique à la réalité, ainsi agie et agissante. Bricolage et apprentissage sont des comportements qui procèdent d'un rapport au monde, qui considère le monde, non pas comme une donnée à laquelle il faut se soumettre en s'adaptant, mais comme un univers signifiant, dont le décryptage fournit des

⁵⁴² Koenig G-(1996)-*Management Stratégique*-Paris-Nathan

matériaux pour agir sur le cours des événements de manière à le rendre plus favorable. Quelle que soit la logique des dirigeants, l'organisation, comme la stratégie, d'ailleurs, restent finalement des émergences des interactions au sein du système, et des interactions avec l'écosystème (sauf à admettre le schéma de l'action rationnelle), même si elles portent l'empreinte de cette logique d'action.

Ce qui arrive est le produit de l'action collective et reproduit plus ou moins ce qui existe, change plus ou moins ce qui existe, participe plus ou moins au changement, à l'innovation. Dans une organisation sociale dominée par la compétition, l'innovation est même la condition de leur pérennité. Dans cette perspective, l'aptitude au changement ou à l'innovation est au cœur de la compétence de toute organisation active.

2.3 DISPOSITION A LA GENERATION, LA REPRESSION ET A LA DESTRUCTION

Innover, changer, c'est générer de nouvelles idées, de nouvelles pratiques, de nouveaux produits, mais c'est simultanément inhiber, voire détruire des idées, des pratiques ou des produits qui ont été éprouvés, et ont éventuellement fait référence. L'innovation est un développement particulier de l'action, car l'action peut être répétitive, poïétique (création) et autopoïétique (recréation, production de soi). L'homme et ses organisations sont disposés aux 3 développements. Les machines artificielles, que l'homme crée, ont l'aptitude à la répétition, à la création (ordinateurs), mais n'ont pas la disposition autopoïétique. La disposition à innover recouvre la poïèse et l'autopoïèse.

2.3.1 DISPOSITION A INNOVER

*"L'abeille surprend, par la perfection de ses cellules de cire, l'habileté de plus d'un architecte ; mais ce qui fait la supériorité de l'architecte le plus médiocre sur l'abeille la plus experte, c'est qu'il construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la ruche"*⁵⁴⁴. La disposition à innover semble être une propriété de l'espèce humaine. En régime de compétition/coercition forte, cette disposition s'avère primordiale, voire vitale. C'est ce que montre l'histoire des entreprises en régime capitaliste. Les entreprises qui s'adaptent aux nouvelles conditions de marché ont des chances de survivre, les autres prennent le risque de disparaître. Pour détenir un avantage concurrentiel durable, il apparaît nécessaire d'innover dans des compétences distinctives, critiques, ou des compétences-clés. Les au-

⁵⁴³ Koenig G-(1996)-*Management Stratégique*-Paris-Nathan

teurs ne sont pas avares de récits d'expériences d'entreprises qui ont réussi par l'innovation, et de conseils pour conduire le changement. Par exemple⁵⁴⁵, en créant une famille de trois appareils photo jetables en 10 mois, Kodak s'est emparée de 70 % d'un marché détenu par Fuji, qui avait introduit le premier appareil jetable au Japon, ce qui tend à montrer que la maîtrise du développement de produits nouveaux est une source d'avantage concurrentiel. L'avantage est encore plus net quand l'innovation est radicale et confère une compétence-clé : quand Pilkington⁵⁴⁶ a mis au point et développé la technique du « float glass », il a ruiné l'avantage concurrentiel détenu par Saint Gobain avec son verre poli. Bien entendu, il ne suffit pas d'avoir la capacité à anticiper et à proposer de nouveaux produits, il faut encore savoir gérer la diversité des projets. Biotech Electronique, entreprise canadienne spécialisée dans la conception, la fabrication et la distribution d'appareils d'humidification de l'air, n'a pas pu profiter de sa capacité d'innovation, parce qu'en multipliant les produits, elle a alourdi inutilement ses gammes et généré peu de résultat, malgré un CA multiplié par 14⁵⁴⁷.

L'innovation nécessite une intention générale de proactivité, et une disposition à la génération. C'est ce que tend à montrer l'innovation Twingo⁵⁴⁸. Elle est une innovation-produit : design, monocorps compacte, siège arrière modulable, etc. Elle est le produit d'un agencement nouveau des interactions au sein de l'entreprise : ingénierie simultanée ou concourance d'acteurs de métiers différents (marketing, bureau d'études, bureau des méthodes, achat, logistique, production, commercial, finance, etc.), choisis pour leur propriétés personnelles (compétence, profil cognitif, attitudinal et comportemental). Elle est le produit d'un mode de direction nouveau de ces interactions : suppression de la hiérarchie et ajustement mutuel par la communication, au sein d'une équipe de projet animée par un pilote choisi pour sa compétence d'animateur, et dont la finalité est la réussite du projet. Elle est également le produit d'un agencement nouveau des interactions avec les acteurs extérieurs à l'entreprise : de la sous-traitance, les relations se sont déplacées vers la co-traitance (la réalisation du projet passe par des ajustements, notamment par des ajustements de pièces, ce qui interdit de figer le cahier des charges à la signature du contrat). Les fournisseurs sont ainsi associés à l'ingénierie simultanée ou à la concourance interne. Cela sup-

⁵⁴⁴ Marx K-*Le capital*-Paris-Éditions La Pléiade

⁵⁴⁵ Wheelwright S, Clark K-(1995)-*Leading product development*-The Free Press

⁵⁴⁶ Daviet JP-(1989)-*Une multinationale à la française*-Paris-Fayard

⁵⁴⁷ Ferland M-(1991)-Cas « Biotech Electronique Limitée » in *Gestion stratégique d'entreprise*-cité par Koenig G-(1996)-*Management stratégique*-Paris-Nathan

pose une confiance réciproque, donc une autre stratégie de recherche et de sélection des fournisseurs sur leur aptitude à coopérer à la réalisation du projet. Ces innovations ont rétroagi sur les relations à l'intérieur de l'entreprise, comme à l'extérieur, autrement dit sur l'organisation. A l'intérieur, la greffe de cette configuration adhocratique, au sein du système entreprise à configuration bureaucratique, a nécessité des adaptations organisationnelles dans les différentes parties de ce système⁵⁴⁹, des adaptations du management (effacement des relations hiérarchiques individuelles ou de métier au profit de relations subordonnées à la compétence et au succès du projet), des adaptations de compétences (renforcement des compétences de communication, de la capacité d'abstraction des métiers⁵⁵⁰). A l'extérieur, les relations avec les fournisseurs sont devenues processuelles, avec nécessité pour eux d'acquérir les qualités nécessaires à la vie au sein de ce processus (capacité d'anticipation, donc d'abstraction, de conception, de communication, de réactivité, donc de disponibilité et de flexibilité, etc.). Ce qui leur est demandé, ce ne sont plus des pièces mais des fonctionnalités, un service. Ils doivent donc interpréter la demande en ce sens. Il en est résulté une nouvelle base de commande (des ensembles de pièces remplissant une fonction, comme la fonction éclairage ou chauffage) et une réduction massive du nombre de fournisseurs (140 fournisseurs pour les 3000 pièces élémentaires que comporte la Twingo).

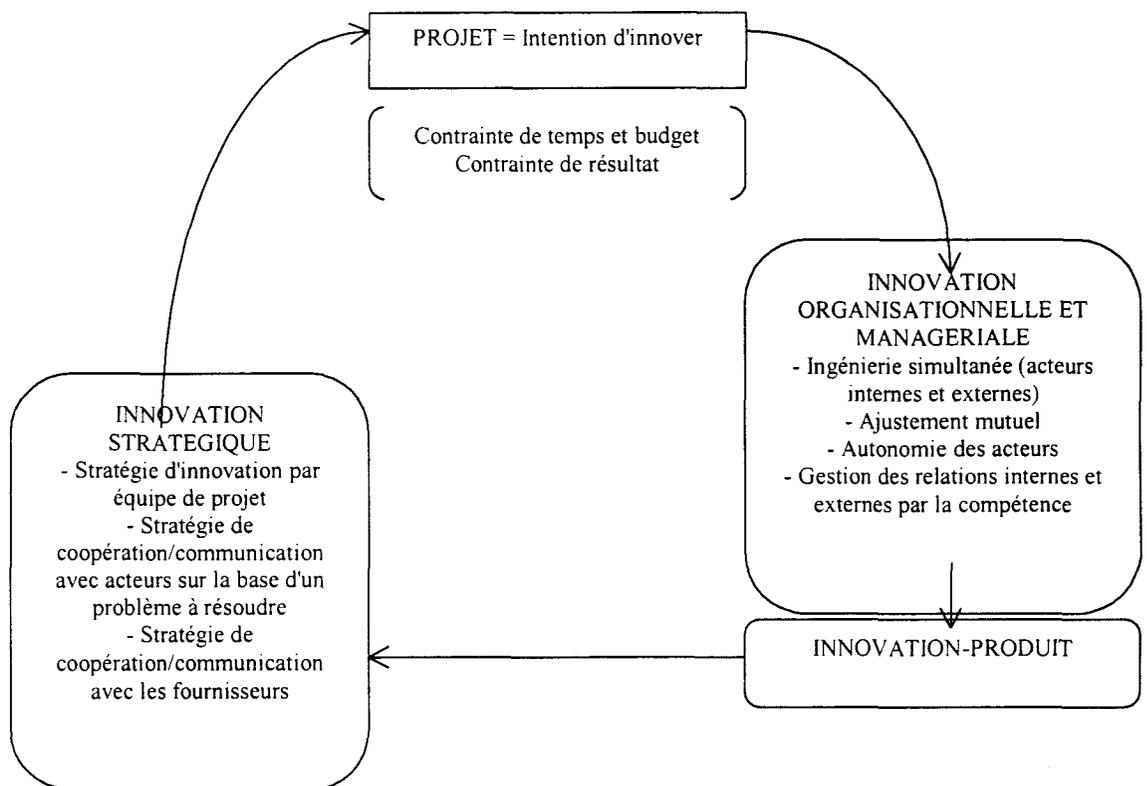
Finalement, d'un projet (créer un nouveau modèle) à réaliser sous contrainte de temps, de budget, et de résultat, est né un chaos organisationnel (il a fallu agencer les interrelations, les interactions sur des bases nouvelles). Ce chaos a été créateur d'une nouvelle logique d'agencement des relations au sein de l'entreprise, au sein des entreprises partenaires, entre l'entreprise et ses partenaires. Le succès du projet Twingo a démontré, qu'avec ces nouvelles modalités d'organisation, il y a eu émergence de qualités méconnues jusqu'alors tant pour l'équipe, que pour ses membres, que les équipes extérieures partenaires. La disposition à l'innovation interagit sur la disposition à l'action des différents systèmes concernés : à l'intérieur, on a appris à travailler différemment et de manière plus efficace (travail par équipe de projet), à l'extérieur, les fournisseurs ont appris à travailler avec un cahier des charges qui précise le niveau de fonctionnalité attendu, le fournisseur proposant

⁵⁴⁸ Midler C-(1993)-*L'auto qui n'existait pas*-Paris-Interéditions-

⁵⁴⁹ Exemple : au sein du bureau des méthodes, l'industrialisation d'une pièce nouvelle mettait en œuvre 3 services respectivement responsables de la préparation du travail, de la relation avec les fabricants de machines-outils et de l'installation sur le site de production. Il a fallu créer des « responsables d'affaires » chargés de l'intégralité de l'industrialisation d'un ensemble de pièces.

la meilleure solution. L'entreprise a appris à traiter avec les fournisseurs par sous-ensembles, donc en fonction de leur compétence (compétence en vitrage, éclairage, etc.), ce qui lui a permis de réduire le nombre de ses fournisseurs de 1800 en 1980 à 700 en 1993, et à les évaluer différemment. C'est simultanément l'activité d'achat, le métier d'acheteur qui ont été transformés. Les gains ont été considérables, notamment en matière de taux d'acceptation des pièces (70 % des pièces acceptées au premier ou au second passage, contre seulement 20 % pour la Clio). De cette expérience, est née une autre représentation de l'organisation de l'action collective, qui, progressivement a été partagée, et a renouvelé les pratiques organisationnelles, dans d'autres systèmes.

Schéma 17 : Innovation Twingo



Dans le cas « Twingo », l'innovation a eu des effets radicaux. Dans d'autres cas, l'innovation peut être conservatrice, parce qu'elle améliore ce qui existe, mais simultanément

⁵⁵⁰ Les métiers en aval de la conception (industrialisation, production) avaient l'habitude de résoudre des problèmes qui se posaient concrètement, or l'intérêt d'une organisation par projet est d'anticiper les problèmes et de les traiter de manière abstraite.

ment le renforce, étend son domaine, et peut faire obstacle à l'innovation radicale par une fermeture sur l'existant. L'aptitude à innover est donc à envisager dans ses niveaux et dans ses degrés, dans les continuités et dans les ruptures. Il est des innovations « normales » et des innovations « révolutionnaires »⁵⁵¹.

La disposition à la génération/innovation des entreprises repose sur celle de ses hommes, sur leur créativité, c'est-à-dire « l'aptitude qu'a l'esprit de réorganiser les éléments du champ de conscience, nourri par les perceptions et les connaissances, d'une façon originale et susceptible de donner lieu à des opérations dans un quelconque champ phénoménal »⁵⁵². C'est parce que les entreprises sont des organisations humaines qu'elles font preuve d'aptitude à innover. L'innovation est fondamentalement liée à la réflexivité de la compétence humaine. « La majeure partie des informations utilisées dans un processus d'innovation ne peuvent être que personnelles et provenir des raisonnements intuitifs des différents participants ; cela dépasse donc les informations que ces derniers ont accumulées avec soin au cours de leur carrière. Les découvertes et inventions sont avant tout des phénomènes irrationnels, dans lesquels le subconscient associe soudain deux ensembles d'idées qu'il n'avait encore jamais rapprochées ; c'est le fameux processus d'Eureka, qui est à l'origine même de toute invention ou découverte »⁵⁵³. Mais cette aptitude à l'innovation ne se transforme en capacité, ne s'exprime pleinement qu'en présence d'un contexte favorable à l'innovation. A l'origine de l'innovation, il y a l'idée, donc l'homme, mais l'homme pris dans un contexte social, donc économique, politique, culturel et psychologique. Masaru Ibuka, le fondateur de Tokyo Telecommunications Engineering (TTK), qui est devenue Sony l'avait bien compris⁵⁵⁴. Son pari, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale était de « fabriquer des produits que personne n'avait encore imaginés », parce qu'il avait conscience qu'il ne pouvait faire concurrence aux entreprises existantes. Il était donc dans une intention de proactivité, d'innovation-produit. Son entreprise n'a pas inventé le magnétophone, car il l'a découvert aux Etats Unis, mais la réglementation japonaise des importations lui interdisant l'accès à la matière plastique pour fabriquer les bandes magnétiques, il a inventé une nouvelle bande en papier lisse. Cette matière exigeait de nouvelles qualités de l'appareil de lecture, ce qui a amené les ingénieurs à inventer un nouveau magnétophone. Parce qu'il avait décidé d'inventer une radio de poche, son entreprise

⁵⁵¹ Koenig G-(1996)-*Le management stratégique*-Paris-Nathan

⁵⁵² Moles A-(1999)-*L'invention*-Encyclopedia Universalis

⁵⁵³ Quinn JB-(1992 trad 1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod

a été la première à produire une radio miniature, en intégrant la technologie du transistor (qui est née aux Etats Unis). L'expansion de son entreprise a amené la multiplication des effectifs. Le management des personnes était subordonné au principe d'origine « *créer l'entreprise idéale-indépendante, dynamique et où il faisait bon travailler* », ce qui signifiait : « *laisser aux employés de Sony une liberté maximale à l'intérieur d'objectifs budgétaires et de production fixes... Ce qui est la façon de faire appel à leur potentiel de créativité le plus profond* ». Le critère fondamental de recrutement n'était pas la compétence à tenir un rôle (compétence spécifique), mais un élément primordial de la compétence fondamentale : la créativité, autrement dit l'aptitude à innover. C'est ainsi que Kobayashi, à qui Ibuka avait confié la direction de l'usine d'Atsugi, mais qui était ignorant de la technologie des semi-conducteurs a innové de manière radicale dans la gestion du personnel. En effet, « *il a éliminé les files d'attente au moment des repas en permettant aux employés de déposer, sans contrôle, leurs tickets de cantine dans des boîtes closes ; il a fermé les dortoirs sinistres qu'utilisaient la plupart des entreprises japonaises pour loger leurs employés et les a remplacés par des maisons préfabriquées destinées à loger les familles des salariés de Sony ; il a supprimé toutes les horloges de l'usine et laissé les ouvriers déterminer leur propre rythme de travail, réintroduisant ainsi la confiance mutuelle avec les employés. Il a, en outre, constitué des équipes de liaison à la fois verticales et horizontales, créant un esprit de solidarité et d'entraide entre les employés. Chaque équipe réfléchissait aux idées lancées par les groupes de travail situés au-dessus, en-dessous ou au même niveau qu'elle, choisissait ses méthodes de fonctionnement et évaluait elle-même le résultat de ses réflexions. L'encadrement servait de support aux différentes équipes, les aidant à résoudre les problèmes ; il devait également fixer les objectifs généraux et évaluer les meilleures performances* »⁵⁵⁵. Les principes sont : donner du pouvoir aux salariés, les faire souvent évoluer, et exiger que le travail soit bien fait. Les salariés sont incités à l'exploration, et, conséquence logique, ils ont droit à l'erreur, à condition de ne pas la commettre deux fois. L'encadrement des nouveaux embauchés est réalisé par un système de parrainage ; la mission du parrain étant de superviser et de former le talent du nouvel embauché, en lui indiquant la logique d'action générale de l'entreprise et en lui enseignant un « *ensemble complexe de raisonnements* ». Les nouveaux embauchés sont mutés tous les deux ou trois ans de manière à développer leur compétence et à manifester leur capacité de

⁵⁵⁴ Cet exemple est emprunté à Quinn JB-(1992 trad 1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod

⁵⁵⁵ Quinn JB-(1992 trad 1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod

progression. Sony s'est donné pour mission d'innover, en concevant et fabriquant des produits capables d'améliorer la vie des consommateurs, sans contrainte de niveau de chiffre d'affaires ou de rentabilité. Ce ne sont pas les individus qui sont récompensés mais les équipes.

Cet exemple tend à montrer que l'aptitude à l'innovation ne se décrète pas, mais s'obtient par la mise en œuvre d'un contexte managerial favorable : intention d'innover, autonomie des acteurs encadrée par des objectifs budgétaires et de production, obligation de résultat, incitation à l'exploration et droit à l'erreur, développement de la compétence des nouveaux embauchés par parrainage et mutation régulière, récompense collective.

Les entreprises qui manifestent une forte aptitude à l'innovation font preuve d'une organisation et d'une gestion des ressources humaines particulièrement souples : « *Contrairement aux entreprises possédant une compétence très précise, les entreprises centrées sur l'innovation remettent en cause toutes les règles de structure traditionnelles propres aux organisations. Elles forment des groupes basés sur la connaissance qui exigent souvent des participants un niveau élevé de compétence dans différentes disciplines, tous les experts dépendant les uns des autres et aucun d'eux n'occupant un rôle dominant* »⁵⁵⁶. Dans ces entreprises, le management favorise les échanges entre les différentes disciplines et la coopération entre les acteurs. C'est plutôt le projet à réaliser qui « tire » les relations entre les participants et leurs interactions qu'une autorité formelle et un système de contrôle. Parce que les mouvements de création sont plus souvent chaotiques qu'ordonnés, les acteurs ont besoin d'une marge de manœuvre suffisante. Parce que la problématique commune est la réalisation du projet, dans le cadre d'une vision d'entreprise sous contraintes de temps et de budget, et d'attentes précises du marché, les relations qui prévalent sont la coopération plutôt que les relations de pouvoir. L'organisation ad hoc, "la configuration adhocratique"⁵⁵⁷, des entreprises innovantes favorise le mouvement d'innovation et l'apprentissage permanent. Au contraire, dans les entreprises où règne la « *bureaucratie professionnelle* », le fonctionnement « *repose sur la standardisation de compétences acquises à la fois au travers d'une formation poussée et formalisée et d'une réactualisation régulière. Pour effectuer les fonctions opérationnelles, ces entreprises professionnelles embauchent des spécialistes très bien formés (les professionnels) qu'elles*

⁵⁵⁶ Quinn JB-(1992 trad 1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod

⁵⁵⁷ Mintzberg H-(1982)-*Structure et dynamique des organisations*-Paris-Editions d'Organisation

laissent tout à fait maîtres de leur travail. Ces personnes sont relativement indépendantes de leurs collègues mais travaillent en liaison étroite avec leurs clients, comme c'est le cas pour les médecins avec leurs patients, ou pour les auditeurs avec les entreprises dont ils contrôlent les comptes »⁵⁵⁸. Le rôle de ces professionnels est d'apporter une réponse au problème du client, après l'avoir identifié, en utilisant une boîte à outils plutôt standardisée. Dans la perspective de Callon et Latour, ils se situent plutôt dans la cité industrielle, avec une référence prioritaire à la perfection, le monde de l'inspiration leur étant plutôt étranger.

D'après E. Morin, l'aptitude à générer de nouvelles idées ne peut se développer qu'en contexte d'imprinting culturel et de normalisation réduits. L'imprinting culturel est « l'empreinte matricielle qui donne naissance au conformisme »⁵⁵⁹ et la normalisation l'impose. Le développement de cette aptitude réclame « une vie culturelle et intellectuelle dialogique, une chaleur culturelle, et la possibilité d'expression de déviances »⁵⁶⁰. Les conditions sine qua non de la dialogique culturelle sont la « pluralité/diversité des points de vue », « le commerce des idées », « le conflit entre idées, conceptions et visions du monde », « contrôlé par une règle qui le maintienne sur le plan du dialogue ». La dialogique doit pouvoir s'installer au sein de l'esprit individuel pour produire le scepticisme (« ferment d'activité critique et moteur du débat d'idées »), provoquer le double bind (« contradiction personnelle provoquant une crise spirituelle, laquelle stimule la réflexivité et suscite éventuellement une recherche de solution nouvelle »), ou susciter « une synthèse créatrice entre les idées contraires ». La chaleur culturelle est à la culture ce qu'est la chaleur dans l'univers physique : rencontres, échanges multiples et intenses, affrontements, « polémiques entre opinions, idées, conceptions ». Dialogique et chaleur sont interactives et créent des conditions d'autonomie pour l'esprit, qui elle-même développe la dialogique et la chaleur culturelle. De l'autonomie de l'esprit peuvent naître des déviances, qui, si elles s'enracinent, peuvent se transformer en tendances. L'évolution innovatrice est toujours la transformation de déviances en tendances. Quand le déviant est transfiguré en innovateur potentiel et que le nouveau est cultivé, le terrain est favorable à l'innovation et au développement de l'aptitude à innover. Mais le mouvement d'innovation peut être déclencheur de schismogénèse et corrélativement de morphogénèse, donc d'inhibition, représ-

⁵⁵⁸ Mintzberg H-(1990)-*Voyage au centre des organisations*-Paris-Éditions d'Organisation

⁵⁵⁹ Morin E-(1991)-*La méthode-La vie des idées*-Paris-Seuil

⁵⁶⁰ Morin E-(1991)-*La méthode-La vie des idées*-Paris-Seuil

sion, destruction de l'ancien par le nouveau. Si l'innovation conservatrice améliore, renforce, étend, complète, l'innovation radicale propose des idées et solutions nouvelles, frappe l'existant d'obsolescence, dévalorise les compétences accumulées, implique des changements radicaux. L'aptitude à innover est peu compatible avec le conservatisme et le conformisme.

Finalement, les principaux enseignements que nous pouvons tirer, d'un point de vue gestion des entreprises, c'est que le développement de l'aptitude à l'innovation nécessite l'intention, la volonté d'innover, une logique d'organisation adhocratique (une autonomie des acteurs encadrée par des contraintes de temps et de budget, et des objectifs de performance, une incitation des acteurs à l'exploration accompagnée d'un droit à l'erreur, la gestion de la compétence des acteurs), un contexte politique d'imprinting culturel et de normalisation réduits.

2.3.2 DISPOSITION A REPRIMER, OU A DETRUIRE

Par nature, l'organisation génère, mais inhibe et détruit. Par la transformation de l'agencement des interactions, les parties du tout développent certaines propriétés, en acquièrent de nouvelles (génération), tandis que d'autres sont inhibées (répression), et éventuellement perdues (destruction). Si le tout est plus que la somme de ses parties, par les propriétés émergentes qu'acquiert le tout grâce aux parties, le tout est aussi moins que la somme de ses parties, par les qualités que les parties inhibent ou perdent dans l'intégration à l'organisation concernée. Il en va ainsi pour les qualités qui fondent la compétence comme pour les autres. Comme c'est un complexe de qualités qui fonde la compétence, c'est elle qui s'en trouve affectée. L'organisation induit des contraintes, des restrictions, des servitudes qui s'exercent sur les parties du système, contraintes qui inhibent ou répriment des qualités des parties. L'organisation est par essence génératrice, répressive et destructrice. L'étude de toute organisation nécessite donc celle du gain en émergences et des pertes par contraintes, asservissements et répressions. Un diagnostic organisationnel, dans cette acception, aurait pour sens de détecter les gains et pertes en macroémergences (niveau du système), en microémergences (niveau des parties du système) et en écoémergences (niveau des systèmes et éléments extérieurs qui sont en relation avec le système considéré).

La configuration bureaucratique, adaptée à un environnement quasi-stable, a permis aux entreprises de gagner en efficacité productive, conjugaison de volumes toujours plus importants par unité de temps et de coûts unitaires toujours plus faibles. Elle a néanmoins induit une perte en variété productive par la standardisation des produits, notamment, et surtout, elle a provoqué une détérioration de la compétence fondamentale au sein de la population des opérateurs, par une spécialisation exagérée. Au contraire, d'autres configurations (missionnaire, adhocratique) tendent à produire des gains importants en variété et à requérir un développement de la compétence générale des acteurs. La configuration professionnelle, par l'approfondissement des compétences qu'elle génère, tend plutôt à l'excès de compétence. La configuration entrepreneuriale, par la forte division verticale du travail qui la caractérise, a des effets semblables à ceux de la configuration bureaucratique sur la compétence.

Les effets destructeurs de l'organisation sont parfois maîtrisables par un management approprié. Ainsi, par exemple, à Sollac Dunkerque, l'entreprise a été amenée à recruter un nombre relativement important de jeunes, titulaires d'un baccalauréat professionnel ou d'un BTS industriel. Conscient que l'intégration de jeunes qualifiés conduit, certes à un enrichissement de leur compétence par une actualisation récurrente de certains savoirs et savoir-faire, mais également à un appauvrissement, parce que certains savoirs et savoir-faire ne seront plus mis en œuvre, l'entreprise a décidé de diversifier leurs rôles (ils alternent le rôle d'opérateur et le rôle de maintenance). C'est le programme de Compétence d'Activité Alternée (CAA). L'entreprise conserve ainsi active une compétence que l'organisation initiale aurait autrement inhibée voire réprimée, de manière à la maintenir. La tenue du rôle de maintenance permet également à l'opérateur de mieux connaître le matériel et de l'utiliser de manière plus pertinente. Pour maintenir l'aptitude organisationnelle de ces jeunes, l'organisation s'est elle-même adaptée. L'organisation a ainsi gagné, dans le présent, en production de microémergence, de macroémergence, et a sauvé des qualités dont elle anticipe le besoin futur.

2.4 DISPOSITION A CREER DE LA DIFFERENCE ET A INTEGRER

Cette aptitude à créer de la différence est dans la génothèque de l'espèce humaine et très probablement dans celle de bien d'autres espèces. Chaque élément de l'espèce est différent des autres, même chez ceux qui se ressemblent le plus, les jumeaux. Cette diversité

est héréditaire, car elle provient des différences entre les gènes. A l'origine de ces différences, il y a l'ADN⁵⁶¹, molécule découverte en 1953. L'ADN est le composant principal des chromosomes renfermés par le noyau des cellules. Elle joue le rôle d'instance organisatrice des cellules parce qu'elle doit assurer les fonctions de sauvegarde, réplication, transcription, réparation, recombinaison et transposition de l'information génétique⁵⁶². A l'origine de l'être vivant, il y a l'interaction, la relation, mais une interaction aux effets aléatoires, car rien n'est joué d'avance. L'histoire de l'humanité est l'actualisation de cette aptitude biologique à créer de la différence. C'est aussi vrai pour l'histoire des sociétés. L'évolution s'est déroulée dans la différenciation⁵⁶³, par division sociale de l'activité, et corrolairement, par une spécialisation dans les divisions de cette activité. Cependant, cette histoire est aussi marquée par un certain refus culturel de la différence, de l'étrange et de l'étranger, qui se traduit par un refus d'intégration.

Les entreprises se sont elles-mêmes développées par la différenciation. La différenciation est une « *réponse téléologique aux perturbations de l'environnement* »⁵⁶⁴, selon une logique adaptative (adaptation à l'environnement et/ou adaptation de l'environnement à soi). En économie de marché, sous régime de concurrence, les entreprises sont amenées à créer une différence de valeur dans la réponse qu'elles apportent à leurs clients et surtout dans la perception que ces clients ont de cette différence. Pour cette raison, la disposition à créer de la différence est indissociable de la disposition à la génération/innovation. Cette disposition se manifeste par des compétences distinctives, des compétences critiques, et des compétences-clés, car le but est d'apporter une réponse différente de celles des concurrents, une réponse qui convient mieux. La différenciation n'exclut pas la standardisation (aptitude à créer de l'unité), parce que la standardisation permet de faire des économies de coûts, donc de créer des différences dans les coûts de revient par rapport à ceux des concurrents, et finalement de créer des différences dans les prix de vente, dans la rémunération des salariés, dans la distribution des dividendes. Mais la standardisation peut étouffer la différenciation et finalement porter atteinte à la compétence de l'entreprise, comme l'a montré, notamment, l'évolution du marché de l'automobile, avec l'arrivée d'entreprises japonaises plus compétentes.

⁵⁶¹ Acide désoxyribonucléique

⁵⁶² Morin E.-(1980)-*La méthode. La vie de la vie.*-Paris-Seuil

⁵⁶³ Parsons T-(1973)-*Le système des sociétés modernes*-Paris-Dunod, cité par Koenig G-(1996)-*Le management stratégique*-Paris-Nathan

⁵⁶⁴ Lemoigne JL-(1977 ed 1984)-*La théorie du système général*-Paris-PUF

Mais cette tendance à l'organisation de la différence, est simultanément institution de complémentarités et d'antagonismes, qui nécessitent de la coordination, de l'intégration, c'est-à-dire de l'unité. « *Plus les parties sont différenciées et spécialisées, plus il faut de coordination pour former un tout équilibré !* »⁵⁶⁵. En effet, la différenciation crée de la variété, par la différenciation des éléments, et par différenciation des interrelations et de leurs agencements. La variété est indice d'autonomie, de degré de liberté, parce qu'elle en est un facteur : "*une variété dans la structure et les fonctions du système est un facteur indispensable d'autonomie*"⁵⁶⁶. Elle est aussi facteur d'émergences, de nouvelles qualités, qui peuvent renouveler la compétence. Cependant, trop de variété conduit à la dispersion, à la perte d'unité, au risque d'éclatement de l'organisation, et à une perte en compétence, alors que peu de variété conduit à une pauvreté en émergences, donc à un sous-développement de la compétence. La variété permet de répondre aux changements dans la situation, à la variété des événements : elle procure de la polyvalence. La variété résulte d'un apprentissage par contact et interaction avec les changements de l'environnement. "*Ce qui est finalement appris n'est pas l'empreinte d'une forme déjà présente dans l'environnement, mais résulte d'une interaction productrice de nouveauté et de différenciation*"⁵⁶⁷. La variété s'acquiert par contact interactif, mais s'épuise par absence de contact ; son maintien nécessite donc un investissement récurrent. Tout accroissement de variété se paie d'une élévation de sa *redondance*, afin que le système conserve son adaptabilité et ses facultés organisatrices. Le système fortement redondant est très intégré, mais peut se montrer fragile : à l'image du cristal⁵⁶⁸, les relations entretenues par les éléments entre eux, par les éléments avec le tout, par le tout avec les éléments, manifestent une forte mêmeté, communiquent beaucoup, et peuvent entrer en résonance, mais une brusque perturbation peut en faire éclater l'organisation. C'est le cas, actuellement, à Auchan, dans le magasin de Leers, profondément perturbé par l'introduction brutale du changement organisationnel décidé par le groupe "compétitivité". Au contraire, le système faiblement redondant est peu intégré, mais également fragile : à l'image de la fumée, il peut s'adapter aux moindres perturbations de son environnement voire se dissoudre.

⁵⁶⁵ Koestler A-(1960)-*Les somnambules, essai sur l'histoire des conceptions de l'univers*-Paris-Calmann Lévy, cité par Lemoigne JL-(1977 ed 1984)-*La théorie du système général*-Paris-PUF

⁵⁶⁶ Atlan H-(1979)-*Entre le cristal et la fumée* Essai sur l'organisation du vivant-Paris-Seuil

⁵⁶⁷ Dupuy JP-(1982)-*Ordres et désordres, enquête sur un nouveau paradigme*-Paris-Seuil

⁵⁶⁸ Atlan H-(1979)-*Entre le cristal et la fumée* Essai sur l'organisation du vivant-Paris-Seuil

« *L'entreprise intelligente* »⁵⁶⁹ est celle qui sait à la fois créer de la différence et de l'unité. Pour Quinn, actuellement, l'entreprise intelligente recentre son activité sur sa compétence distinctive (réduction de variété interne et gain en unité), et co-traite les segments de son activité aux entreprises, qui ont une compétence distinctive sur chacun de ces segments (augmentation de variété externe et nécessité de gérer les complémentarités). Les entreprises sont ainsi coalisées, cospécialisées, et en co-apprentissage. Finalement, à un niveau métasystémique, il y a création de variété organisationnelle, ce qui nécessite de créer de l'unité. Nike⁵⁷⁰ a ainsi multiplié les « *partenaires de production* », en responsabilité conjointe. Les « *partenaires développés* » s'occupent exclusivement des « *produits phares* » (les plus récents et les plus chers), les « *producteurs de volume* » produisent d'autres marques de chaussures de sport que Nike et sont spécialisés par et pour Nike sur un type spécifique de chaussures (moyen et bas de gamme) qu'ils s'engagent à produire en volume suffisant pour couvrir les fluctuations de la demande. Les « *fournisseurs en voie de développement* », producteurs exclusifs de chaussures Nike (bas de gamme), offrent surtout l'avantage de coûts de main d'œuvre réduits. Ces partenaires assemblent des composants et sous-ensembles produits par un autre réseau de sous-traitants. La stratégie a consisté à différencier le rôle de chacun en fonction de ses compétences distinctives, à assurer leur complémentarité, à assurer un niveau d'intégration variable, mais chaque fois suffisant pour maintenir la cohérence de l'ensemble et son adaptation aux exigences du marché et aux attentes de l'entreprise. Ainsi, la collaboration est plus forte avec les partenaires développés (production de haute technologie avec un haut niveau de qualité) qu'avec les producteurs de volume et les fournisseurs en voie de développement. Le contrôle est plus élevé avec les fournisseurs de composants techniques, parfois brevetés comme le coussin d'air Airsole, qu'avec d'autres.

Au niveau de l'homme, l'aptitude à créer de l'unité se retrouve, de manière particulière, dans l'aptitude à conceptualiser, mais également dans l'aptitude à communiquer et à agir. Créer de l'unité, c'est ce qui permet, par exemple, de catégoriser, de mettre de l'ordre dans la diversité apparente de la réalité, de rassembler par la pensée ce qui est dispersé. Conceptualiser est un acte de création d'unité, car c'est combiner un certain nombre d'attributs qui font la *compréhension* du concept, et c'est ranger, sous ces attributs, la catégorie des éléments particuliers qui correspondent à ce concept, et qui font son *extension*.

⁵⁶⁹ Quinn J-(1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod-

Le concept d'homme, par exemple, renvoie aux mammifères bipèdes, doués de langage et de raison (combinaison conjonctive d'attributs) et s'étend à l'ensemble des êtres humains (extension). Conceptualiser suppose d'analyser, de discriminer, donc de différencier, mais aussi de catégoriser, de généraliser, donc d'intégrer. La conceptualisation permet de créer de l'unité, en rassemblant sous une même étiquette, le mot, tous les éléments qui présentent la même combinaison d'attributs, mais simultanément, elle crée la variété de l'univers, en rassemblant, dans une diversité de concepts, la multitude des éléments de cet univers. Le concept d'entreprise inclut les entreprises de production, les entreprises de distribution, les entreprises financières, trois catégories d'entreprises qui relèvent chacune d'un concept différent. L'extension et la compréhension sont dans un rapport inverse : plus un concept comprend de caractères, moins nombreux sont les éléments concrets auxquels il s'étend, et réciproquement. Il suffit, pour passer du métaconcept d'entreprise aux concepts d'entreprise de production, d'entreprise de distribution, d'entreprise financière, de regrouper les caractères en diverses catégories cohérentes. C'est ce que nous avons fait avec le concept de compétence en le déclinant en compétence générale (ensemble des qualités permettant de produire une réponse pertinente dans la confrontation à un ensemble de situations considérées comme normales), en compétence spécifique (ensemble spécifique de qualités permettant de produire une réponse pertinente dans la confrontation à un ensemble de situations normales relevant d'un rôle particulier) et en compétences dédiées (ensemble de qualités permettant de produire une réponse dans la confrontation à des situations particulières). La prise de décision, moment particulier de l'action, est également création d'unité, puisqu'il faut rechercher, trier, sélectionner, organiser toutes les informations utiles, dans la perspective d'une action à accomplir, dans le cadre d'un rôle à tenir, lui-même encadré par un projet à réaliser, en vue de tendre vers une vision de l'entreprise. La décision nécessite également de fixer un ensemble d'objectifs cohérents avec le résultat attendu, et de voies en vue de les atteindre, etc.

2.5 DISPOSITION A SE NOURRIR DES CONTRADICTIONS ET A PRODUIRE DE LA COMPLEMENTARITE

« *L'organisation est un ensemble dynamique de réponses à des contradictions* »⁵⁷¹. La compétence est aptitude à se nourrir des contradictions, ce qui implique, non seulement qu'elle les accepte, mais qu'elle leur permet de s'actualiser pour dissiper l'ordre existant,

⁵⁷⁰ Quinn JB-(1992 trad 1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod

et, finalement, jouer un rôle constructif en devenant source d'ordre. L'organisation oscille entre ordre et désordre. Cette disposition entre en concurrence avec la disposition à virtualiser les contradictions ou à réprimer pour les amener au silence.

Cette aptitude à se nourrir des contradictions est au fondement même du modèle stratégique des japonais. C'est dans la recherche des dilemmes⁵⁷² et dans leur résolution que se trouve la voie du succès. C'est en apprenant à trouver une réponse aux dilemmes que l'entreprise peut trouver des avantages concurrentiels. Résoudre un dilemme, ce n'est pas trouver un compromis, comme supprimer quelques fonctionnalités d'un produit afin d'en réduire le coût, mais se montrer assez créatif pour lui offrir au moins autant de fonctions, au moins autant de performance, à un prix moindre. Il s'agit de réconcilier deux enjeux antinomiques, comme assurer la cohérence de l'ensemble des décisions dans un groupe, tout en favorisant la prise de responsabilités au niveau local. La finalité est de profiter de l'avantage des deux voies. Par exemple, l'industrie automobile japonaise a pu progresser grâce à la solution de différents dilemmes, tels que produire des voitures de qualité compétitive sans le savoir-faire occidental, produire moins cher que les occidentaux avec des volumes inférieurs, innover plus que les concurrents occidentaux sans augmenter les dépenses de R&D. Résoudre un dilemme permet de créer de la valeur. Il convient de distinguer les dilemmes relatifs au produit et ceux qui sont relatifs au process de production du produit. L'identification d'un "dilemme produit" permet de mettre en évidence un besoin latent, tandis que celle d'un "dilemme process" amène à détecter une compétence à développer. Résoudre un "dilemme produit" est créateur de valeur pour le client ; résoudre un "dilemme process" est créateur de valeur pour l'organisation, et finalement pour le client, car le "dilemme process" n'est souvent que la déclinaison du "dilemme produit" en "dilemme process". L'aptitude à se nourrir des contradictions et à produire des complémentarités est une stratégie d'apprentissage pour l'organisation, une stratégie de l'organisation apprenante. L'expérience montre qu'il est plus facile de résoudre plusieurs dilemmes à la fois qu'un seul, parce qu'un progrès sur l'un aide à progresser sur un autre. Une étude sur l'industrie de l'électroménager britannique montre que l'entreprise la plus performante est celle qui a réussi à maîtriser les 7 dilemmes majeurs de cette industrie : mieux intégrer les tâches des départements tout en respectant leurs différences, bénéficier des économies d'échelle tout en restant flexible, accéder à la fois aux marchés importants

⁵⁷¹ Pagès M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-*L'emprise de l'organisation*-Paris-PUF-p30

et aux niches, générer des profits pour le siège tout en assurant son futur (pour les divisions d'un groupe), introduire les évolutions technologiques sans casser l'organisation, inciter le personnel à remettre en cause ses méthodes de travail sans le démotiver, impliquer les fournisseurs aux enjeux de l'entreprise sans payer trop cher leurs prestations.

Cette aptitude à se nourrir des contradictions est également au cœur du développement de la compétence individuelle. Le conflit cognitif est l'expression du dilemme rencontré par l'individu dans son rapport à la réalité, ou dans son rapport à la connaissance (voir développement de la compétence). Autrui peut être à l'origine de ce conflit cognitif, le conflit devient alors socio-cognitif. Accepter ce conflit comme point d'achoppement de sa connaissance, comme opportunité de la faire évoluer, est source de connaissance mais peut être source de compétence, quand ce conflit amène à modifier le cadre de représentation et ainsi à élargir le cadre paradigmatique de la connaissance et de l'action. Mais, soi peut aussi être à l'origine du doute qui permet de confronter des idées, des perceptions ou des sentiments selon des critères rigoureux. C'est ce qui est communément appelé l'attitude critique. L'aptitude à se nourrir des contradictions renvoie en fait à l'aptitude à l'ouverture, à l'accueil des différences, à la mise à l'épreuve de la compétence, donc à l'affrontement et éventuellement au conflit (affrontement qui perdure), à la légitimation, mais aussi à la remise en cause. Cette aptitude se manifeste plus dans une attitude dialectique que dans une attitude critique. Elle se traduit par une pensée qui va au-delà de la représentation binaire, qui cesse de fragmenter l'expérience du monde et réunit ce qui est artificiellement divisé : *« nous essayons tellement de comprendre avec notre cerveau numérique l'univers de la binarité, que nous sommes passés à côté de la sagesse engendrée par une autre logique, une logique analogique, d'un univers où l'un et l'autre est possible »*⁵⁷³

2.6 DISPOSITION A GERER LE DESORDRE ET A TRANSFORMER DU DESORDRE EN ORDRE

Dans la perspective de la pensée complexe de la réalité, l'univers est jeu. Au centre de cet univers règne l'événement ; *« l'événement dénote le caractère non régulier, non répétitif, singulier, inattendu d'un fait »* pour un observateur⁵⁷⁴. L'idée de jeu contient en elle celle *« d'un processus aléatoire à gains et pertes obéissant à des contraintes et règles*

⁵⁷² Hampden-Turner C-(1990)-*Charting The Corporate Mind*-New York-The Free Press

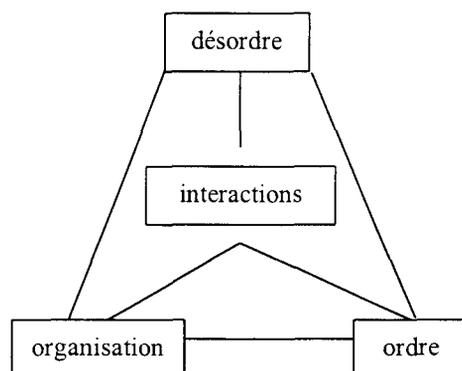
⁵⁷³ Smith K-(1995 trad 1996)-« Un cheminement personnel : unir le moi fragmenté par la contradiction » in Pauchant T-*La quête du sens*-Paris-Editions d'Organisation

⁵⁷⁴ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil

et élaborant des configurations, d'autre part l'idée d'une lâcheté dans les organisations des phénomènes organisés, d'un faible serrage à travers quoi s'infiltré et opère le désordre des rencontres, interférences, contaminations, etc. »⁵⁷⁵. Cet univers de jeu est simultanément un « univers de feu », où règne la chaleur inséparable de la moindre activité.

Au sein de cet univers, ordre et désordres se co-produisent dans une relation dialogique plutôt que dialectique. Selon un principe dialectique, ordre et désordre s'excluent. Selon le principe dialogique, ils sont à la fois complémentaires, concurrents et antagonistes. Ils sont complémentaires, parce toute organisation, dans et par ses transformations, produit du désordre, désordre dont elle se nourrit pour s'organiser. Ils sont concurrents, parce que d'un certain point de vue, ils courent en même temps, l'un vers la dispersion, l'autre vers l'organisation. Ils sont antagonistes parce que le désordre tend à désorganiser, désintégrer l'organisation, tandis que l'ordre organisationnel tend à virtualiser, réprimer, actualiser les désordres. Il y a unité symbiotique des deux logiques, « qui à la fois se nourrissent l'une l'autre, se concurrent, se parasitent mutuellement, s'opposent et se combattent à mort »⁵⁷⁶.

La relation ordre/désordre est indissociable de la relation interactions/organisation, que Morin présente sous forme d'un tétralogue.



« L'ordre n'est plus roi ». L'ordre universel qui s'étend sans limite dans le temps et dans l'espace a disparu pour laisser place à un ordre altérable, relatif, relationnel, qui porte la marque des événements initiaux (déterminations/contraintes), qui l'ont fait naître, et des événements qui ont ensuite marqué son développement. L'ordre absolu et éternel des théories classiques devient ordre singulier, événementiel, conditionnel et aléatoire. Il naît des

⁵⁷⁵ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil

⁵⁷⁶ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil

interactions et s'épanouit dans l'organisation. Il n'y a pas un ordre mais des ordres dans l'univers physique comme dans l'univers anthropo-social. L'ordre est contextuel, « *inséparable de la matérialité spécifique des éléments en interactions et de ces interactions elles-mêmes ; il est commandé par les phénomènes qu'il commande : chacun des atomes de notre corps dépend d'un ordre gravitationnel, lequel dépend des interactions de chaque atome de notre corps avec son environnement* »⁵⁷⁷. Par sa nature active, l'organisation génère du désordre organisationnel (l'entropie, principe de désorganisation inhérent à toute organisation), auquel il faut ajouter le désordre induit par les antagonismes latents. A ce désordre de source interne, se combinent les dégradations et les désorganisations de source externe. Cependant, l'organisation a la propriété essentielle de pouvoir se régénérer. « *Le désordre n'est pas chassé par l'organisation : il y est transformé, y demeure virtualisé, peut s'y actualiser, prépare en secret sa victoire* »⁵⁷⁸. L'organisation instaure un ordre autonome qui la maintient, lui permet de résister aux aléas, aux agressions, aux dégradations internes et externes. Mais c'est sur un fond d'improbabilité générale, sur la base d'une probabilité locale et temporaire que s'édifie l'organisation". « *Les organisations sont chaotiques par nature... des îlots de stabilité apparaissent dans une mer de chaos* »⁵⁷⁹.

Les entreprises, comme organisations, n'échappent pas à cette dialogique de l'ordre et du désordre. Elles ont été longtemps administrées selon un code de représentation et un code d'action qui avaient pris l'ordre comme finalité, et le désordre comme adversité. Dans cette perspective, le désordre était traité de deux manières principales : il était virtualisé ou il était réprimé. Au contraire, l'entreprise compétente considère le désordre comme une réalité incontournable, l'analyse dans ses effets pour le réprimer, s'il met inutilement l'organisation en danger, ou pour l'actualiser s'il peut être source de progrès pour l'organisation. L'entreprise compétente fait du désordre un allié de son développement en l'actualisant, quand elle le subit, ou en le provoquant. La stratégie d'innovation est une stratégie qui produit du désordre dans l'entreprise⁵⁸⁰, qu'il s'agisse du développement de nouveaux produits, de nouvelles techniques ou de nouvelles organisations. La stratégie de croissance qu'elle soit interne ou externe est également source de désordre. Mais la com-

⁵⁷⁷ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil

⁵⁷⁸ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil

⁵⁷⁹ Thiétart R-A, Forgues B-(1993)-« La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations »-Revue Française de Gestion-2^{ème} trimestre.

pétence de l'entreprise lui permet d'absorber ces désordres, d'en faire des désordres organisateurs d'une organisation renouvelée et plus performante. « *Faire ce que l'on a toujours fait est nécessaire pour l'adaptation à court terme. Faire ce que l'on n'a jamais fait est nécessaire dans l'adaptation à long terme, et les deux sont nécessaires simultanément* »⁵⁸¹. L'aptitude à créer de l'action, parce qu'elle crée du désordre, ne peut se passer de l'aptitude à gérer le désordre, notamment de manière génératrice, en se nourrissant des contradictions pour produire de la complémentarité.

Le paradigme de l'ordre a longtemps dominé dans les représentations, tant de la nature que des organisations anthropo-sociales que de l'homme. Ce n'est que récemment que le chaos a été introduit dans les cadres de représentation. S'agissant de l'entreprise, l'approche classique du système rationnellement dirigé, au comportement prédictible à partir du moment où il est parfaitement connu des pilotes et placé sous leur contrôle, tend à faire place à une approche qui reconnaît la nature chaotique et le comportement imprévisible d'un système dont les frontières sont artificiellement définies. « *Le comportement de l'organisation dépend de nombreuses forces qui s'exercent en son sein et sur elle-même. Forces dont la dynamique est impossible à prédire, voire même décrire, avec les approches et les outils auxquels la science des organisations a traditionnellement recours* »⁵⁸². S'appuyant sur l'exemple de BSN, les auteurs montrent que contrairement au récit mythique qui est fait de la reconversion de BSN (de la fabrication du verre à l'industrie agro-alimentaire), attribuée de manière exclusive à l'intelligence des décisions de son président, la réalité de l'évolution a été marquée également par les tâtonnements internes et le hasard : « *on trouve dans cette histoire à la fois de l'ordre et du chaos* »⁵⁸³. Les actions sont produites par une pluralité et une diversité d'acteurs en coopération/compétition, qui sont en interrelation, en interaction, donc s'influencent mutuellement, ajustent perpétuellement (par anticipation, par alerte ou par erreur) leur représentation et leur comportement au cours des événements qu'ils ont été à même de pouvoir saisir et d'interpréter. Ces acteurs ont des valeurs, des croyances, des idéaux, des cadres de représentation, donc des finalités,

⁵⁸⁰ Quinn J-(1985)-« Gérer l'innovation, c'est ordonner le chaos »-Harvard l'Expansion, cité par Thiétart R-A, Forgues B-(1993)-« La dialectique del'ordre et du chaos dans les organisations »-Revue Française de Gestion-2^{ème} trimestre

⁵⁸¹ Weick K-(1977)-« Organization Design : Organizations as Self-Designing Systems »-Organizational Dynamics-Cité par Thiétart R-A, Forgues B-(1993)-« La dialectique del'ordre et du chaos dans les organisations »-Revue Française de Gestion-2^{ème} trimestre.

⁵⁸² Thiétart R-A, Forgues B-(1993)-« La dialectique del'ordre et du chaos dans les organisations »-Revue Française de Gestion-2^{ème} trimestre.

⁵⁸³ Thiétart R-A, Forgues B-(1993)-« La dialectique del'ordre et du chaos dans les organisations »-Revue Française de Gestion-2^{ème} trimestre

des buts, des objectifs différents. Ils agissent selon des modèles d'action différents (ce qui n'exclut pas la convergence), même s'ils les puisent dans une culture humaine commune. Ces acteurs sont d'autant plus divers qu'ils sont à l'intérieur des frontières de l'entreprise, mais également, et, surtout, au-delà, dans des limites qui sont désormais celles du monde.

Au niveau individuel, l'aptitude à gérer le désordre, à transformer du désordre en ordre se manifeste, notamment, par la maîtrise des procédures, autrement dit par des connaissances procédurales et le comportement de rationalisation.

2.7 DISPOSITION A L'OUVERTURE/FERMETURE/BOUCLAGE

Par son ouverture, l'organisation assure les échanges avec l'extérieur, elle est en bouclage avec son écosystème. Par sa fermeture, elle est en bouclage sur elle-même. Par fermeture, il faut entendre une clôture organisationnelle, « *qui empêche aussi bien l'hémorragie du système dans l'environnement que l'invasion de l'environnement dans le système* »⁵⁸⁴. Par la clôture, le système rétroagit sur les parties, boucle le système sur lui-même, il réorganise son organisation, boucle l'organisation sur elle-même. L'organisation active par ses cycles d'ouverture/fermeture, assure ainsi à la fois la vie du système (échanger, communiquer, ect.) et préserve son autonomie et sa complexité. La fermeture sans ouverture ne la met plus en situation de bouclage, mais de blocage sur elle-même, et met le système sur la voie des systèmes inactifs.

Les systèmes vivants, au contraire des machines artificielles, sont ontologiquement et existentiellement ouverts ou fermés : ils s'ouvrent et se ferment pour exister, alors que la machine artificielle s'ouvre et se ferme pour fonctionner. En raison de cette vitale ouverture/fermeture active avec l'extérieur, ils sont éco-dépendants. Cet état leur confère une double identité : « *une identité propre qui les distingue, une identité d'appartenance écologique qui les rattache à leur environnement* »⁵⁸⁵. Ainsi, la frontière qui sépare l'entreprise de son environnement, considérée de manière dominante comme une ligne d'exclusion, est une ligne de distinction et de liaison avec l'environnement, une ligne d'ouverture et de fermeture, un lieu de communication et d'échange, de séparation et d'articulation, de dissociation et d'association, et un filtre qui refoule ou laisse passer. L'environnement n'assure pas qu'une co-présence, il participe à l'organisation de

⁵⁸⁴ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil

⁵⁸⁵ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil-

l'entreprise, il est co-organisateur. Entreprise et environnement sont en relation écologique, donc en éco-dépendance. « *De tels êtres ne peuvent construire et maintenir leur existence, leur autonomie, leur individualité, leur originalité que dans la relation écologique, c'est-à-dire dans la dépendance à l'égard de leur environnement ; d'où l'idée alpha de toute pensée écologisée : l'indépendance d'un être vivant nécessite sa dépendance à l'égard de son environnement* »⁵⁸⁶. Tout système vivant agit et/ou réagit sur son environnement, comme son environnement agit et/ou réagit sur lui. L'un et l'autre sont réciproquement producteurs d'organisation, mais aussi de dégradation, destruction, pollution.

Cette aptitude est d'actualité pour les entreprises. L'entreprise est un système ouvert, au sens de la thermodynamique, en vertu de ses échanges matériels/énergétiques avec l'extérieur. Les changements technologiques combinés aux changements économiques ont accéléré le changement de l'écosystème de l'entreprise. L'aptitude de l'entreprise à s'ouvrir sur son environnement pour le connaître, à s'en nourrir, à se refermer pour s'accommoder, assimiler les événements qu'elle a saisis, donc se réorganiser en conséquence, fait la différence entre les entreprises. Il y a les entreprises qui anticipent (le probable parmi les possibles générables par l'actuel), celles qui s'adaptent (à l'actuel) selon des délais plus ou moins longs, et celles qui ne bougent pas (pas de conscience de l'actuel ou résistance au changement). Le bouclage est assuré par un processus de saisie/information pertinentes des événements à l'extérieur, interprétation/décision, action, évaluation, régulation.

Récemment, des auteurs⁵⁸⁷ ont mis au point un indicateur de cette aptitude, sorte de QI de l'aptitude au bouclage. Ils ont mené une étude mondiale auprès de 164 entreprises de haute technologie, dans le but de mesurer leur performance en matière de circulation d'information et de prise de décision. Le QI est un indicateur (indice base 100) de synthèse de 5 indicateurs élémentaires : réceptivité à l'information externe, efficacité du processus de décision, capacité de diffuser le savoir dans l'entreprise, focalisation de l'organisation, fonctionnement en réseau d'entreprises.

La réceptivité à l'information externe mesure la capacité de chaque entité de l'organisation à saisir rapidement les événements, à les sélectionner selon ses besoins (événements concernant des clients, des concurrents, les technologies, la réglementation,

⁵⁸⁶ Morin E-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil

⁵⁸⁷ Mendelson H, Ziegler J-(1999)-*Survival of the smartest*-Editions John Wiley & Sons

etc.), leur donner une forme intelligible pour les acteurs de l'entreprise (travail d'information). Les entreprises qui obtiennent un QI élevé ont fait de l'observation de l'environnement une priorité. Elles ont une connaissance très poussée de leurs clients, de leurs fournisseurs et de leurs concurrents. Elles pratiquent largement et systématiquement le benchmarking. Elles ont une connaissance élaborée de leur univers technologique. Ainsi, contrairement aux entreprises à QI faible, elles anticipent les mouvements de leur environnement. Netscape, par exemple, utilise les ressources du Web pour connaître les réactions des utilisateurs à ses nouveaux logiciels. Elle leur propose de les tester et leur offre des cadeaux pour chaque bogue identifié, et pour exprimer leurs désirs d'amélioration. La réceptivité aux événements extérieurs permet le bouclage en amont.

L'efficacité du processus de décision mesure la capacité de l'organisation à faire prendre les décisions au bon endroit. Le bon endroit correspond aux acteurs qui ont la meilleure information et sont en situation pour prendre la décision la plus pertinente. Dans l'entreprise traditionnelle, l'information circule de la périphérie vers le centre, et la décision du centre vers la périphérie, ce qui prend du temps et entraîne une perte de sens tant pour l'information que pour la décision. Dans l'entreprise à QI élevé, la décision est localisée au niveau qui dispose de l'information pertinente pour prendre la décision pertinente. Ce niveau peut être un niveau de management, mais ce n'est plus systématique. La majorité des décisions sont prises par des acteurs qui sont proches du client, donc par des opérationnels, avec ou sans l'aval de leur $N + 1$, selon les décisions et leurs enjeux. Ils sont responsables de la décision prise. La prise de décision gagne en rapidité, en pertinence et les acteurs se trouvent impliqués dans la performance de l'organisation. Les entreprises à QI élevé ont donc une organisation qui permet la délégation de la prise de décision. L'efficacité du processus de décision permet le bouclage en aval. Aval et amont ne sont qu'une manière de situer les moments du processus, car par définition, le processus est circulaire et n'a donc ni point de départ, ni point d'arrivée.

La capacité de diffuser le savoir dans l'entreprise mesure la capacité de l'organisation à permettre l'accès de l'information au plus grand nombre. Seul cet accès peut permettre l'information pertinente des acteurs, condition de la pertinence des décisions. Les entreprises à QI élevé favorisent la diffusion horizontale du savoir (les travaux complexes sont confiés à des équipes pluridisciplinaires, les acteurs sont réunis physiquement et les locaux et bureaux agencés de manière à faciliter la communication, une rotation

des personnels entre différentes fonctions est organisée), la diffusion verticale (dispositifs qui permettent le processus continu d'information entre les différentes strates : accès informatique, réunions régulières, conférences du top management, journaux d'entreprises, émissions télédiffusées). La capacité de diffuser le savoir permet un bouclage « multipoints » de l'organisation, comme l'impose la relation de l'organisation aux organisations de son environnement. Le contact n'est pas monopoint, ni même un contact de surface (comme de nombreuses schématisations le suggèrent), mais bien un contact en de multiples points internes à l'organisation.

La focalisation de l'organisation mesure la capacité de l'entreprise à maîtriser le flux global d'information et de décision grâce à une focalisation de l'activité sur les compétences-clés de l'entreprise et sur quelques produits phares. Ainsi, elle n'est pas submergée, éventuellement paralysée par l'information. Cette stratégie de focalisation est aussi développée par Quinn⁵⁸⁸ : « *Pour réussir au mieux, les entreprises doivent concentrer des moyens de niveau mondial autour de quelques compétences sélectionnées en fonction de ce qui est important pour la clientèle... Après avoir analysé chaque opération de la chaîne de valeur ou chaque tâche fonctionnelle sous l'angle d'une « activité de service », les dirigeants d'entreprise trouvent fréquemment, à l'extérieur de leur entreprise, des prestataires en ce domaine qui, grâce à leur spécialisation, vont pouvoir assurer cette tâche mieux et moins cher que ne sauraient le faire les services internes à l'entreprise* »⁵⁸⁹. La focalisation engendre simultanément un contact organisationnel plus intime et plus fidèle avec des organisations extérieures, mais avec une propension à limiter quantitativement les organisations contactées.

Le fonctionnement en réseau d'entreprises est un indicateur de mesure de l'organisation à se placer dans une perspective résiliaire qui associe ses clients, ses fournisseurs et autres partenaires et qui applique les mêmes principes en matière d'information et de décision qu'en interne. C'est la mise en œuvre du concept d'entreprise étendue. Les frontières de l'entreprise tendent à s'estomper mais les enjeux financiers respectifs ne sauraient les faire disparaître. Le fonctionnement en réseau témoigne de l'aptitude organisationnelle « externe » de l'organisation. Elle consiste à améliorer le processus d'information du réseau, à favoriser la localisation du pouvoir de décider aux endroits du réseau qui

⁵⁸⁸ Quinn J-(1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod-

⁵⁸⁹ Quinn J-(1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod-

prendront les décisions les plus pertinentes, à diffuser le savoir dans le réseau et à focaliser les rôles de chacun au sein du réseau, selon ses compétences.

Le bouclage est un bouclage plastique, afin de permettre la réactivité nécessaire aux sollicitations de l'environnement. Néanmoins, il n'empêche pas une certaine structuration des relations.

2.8 DISPOSITION A LA STRUCTURATION

Par les liaisons qu'elle tisse, l'organisation « assure solidarité et solidité relative à ces liaisons, donc assure au système une certaine possibilité de durée en dépit de perturbations aléatoires »⁵⁹⁰. L'organisation est donc simultanément structuration, née d'une certaine stabilisation des relations. Propriété structurelle des systèmes, l'organisation est simultanément structurante.

Dans les systèmes sociaux, elle assure la liaison espace-temps. Emergence de pratiques sociales, elle permet que des pratiques sociales similaires persistent dans des étendues variables de temps et d'espace, ce qui donne à ces pratiques leur caractère systémique. Le système social n'est pas une donnée, c'est une émergence, une émergence de l'action humaine. « Les acteurs ne créent pas pour autant les systèmes sociaux : ils les reproduisent ou les transforment, ils refabriquent ce qui est déjà fabriqué dans la continuité de la praxis »⁵⁹¹. C'est un « ordre virtuel des modes de structuration engagés de façon récursive dans la reproduction des pratiques...Les systèmes sociaux, en tant qu'ensembles de pratiques sociales reproduites, n'ont pas de structures »⁵⁹², mais affichent plutôt des « propriétés structurelles ». L'organisation est une propriété structurelle fondamentale des systèmes sociaux. Comme propriété structurelle, elle est hors du temps et de l'espace, mais elle n'est pas pour autant extérieure aux agents. Spatio-temporellement, elle est présente « par son actualisation dans les pratiques qui constituent les systèmes, et sous la forme de traces mnésiques grâce auxquelles les agents compétents orientent leurs conduites »⁵⁹³.

L'aptitude à la structuration est fondamentale dans la formation des connaissances et des compétences au niveau de l'entreprise, plus généralement au niveau systémique. Ce que Nonaka et Takeuchi appellent "connaissances organisationnelles" sont des connais-

⁵⁹⁰ Morin E.-(1977)-*La méthode. La nature de la nature*-Paris-Seuil-p104

⁵⁹¹ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF-p228

⁵⁹² Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF-p65-66

sances qui, par un procès de structuration, sont parvenues à se situer à un niveau structurel. Ces connaissances organisationnelles s'investissent dans les pratiques de manière routinière et sont donc au cœur de la compétence des agents. C'est à ce stade que connaissances et compétences participent à la constitution du système qu'est l'entreprise, font partie de son patrimoine, et sont donc hors du temps et de l'espace, tout en assurant la liaison espace-temps. Elles sont devenues extérieures aux agents tout en étant intériorisées par eux et investies dans la conduite de leurs actions.

Comme le structurel est à la fois contraignant et habilitant, toute action est à la fois contrainte et libre/ouverte sur un domaine de possibles par les compétences systémiques ou organisationnelles. En développant les compétences systémiques, toute entreprise étend son domaine de possibles, comme le montrent les compétences-clés. Cependant, ce domaine de possibles est simultanément limité par ces mêmes compétences. Chaque compétence-clé ouvre un domaine de possibles qui comporte des limites liées à ces compétences-clés. C'est en créant une nouvelle compétence-clé que l'entreprise voit s'ouvrir un nouveau champ de possibles.

Dans cette acception, l'organisation n'est pas un ordre légitime, régi par des normes, qui détermine, ou « programme » les conduites sociales. Comme propriété structurelle, elle renvoie à un ensemble de règles et de ressources. Ce sont ces mêmes règles et ressources, qui, utilisées par les acteurs dans la production et la reproduction de leurs actions, permettent de reproduire le système social concerné.

Les règles de la vie sociale sont des « *techniques ou des procédures généralisables employées dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociales. Les règles sont des procédures d'action, des dimensions de la praxis* »⁵⁹⁴ La théorie de la structuration fait la distinction entre les règles profondes, qui sont engagées de manière importante dans l'organisation de la vie de tous les jours, parce qu'elles sont constamment utilisées, et les règles superficielles qui, au contraire, ont un impact faible sur la vie sociale. Les règles profondes sont tacites, informelles, et faiblement sanctionnées, tandis que les règles superficielles sont discursives, formelles et fortement sanctionnées. Les règles du langage sont des règles profondes, en raison de leurs propriétés structurantes de la vie sociale, tandis que les lois, bien que formellement codifiées et fortement sanctionnées grâce à une échelle de

⁵⁹³ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF-p66

⁵⁹⁴ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF

sanctions formellement prescrites, n'ont pas la force structurante des règles profondes. Les règles profondes sont faiblement sanctionnées, ce qui ne veut pas dire que la force des sanctions appliquées de manière informelle dans les pratiques ordinaires ne soit pas importante. Les acteurs ont, d'abord et avant tout, une conscience pratique des règles sociales ; la règle est au cœur de la compétence spécifique des êtres humains. La règle donne du sens, et par son rapport étroit avec les sanctions, elle régule ; ces deux dimensions sont intimement liées. Les règles ont un impact important sur les pratiques routinières. Les connaissances et compétences, quand elles ont atteint le stade systémique d'intégration, deviennent des règles profondes. Elles n'ont plus besoin d'être codifiées tant elles sont intériorisées, mais tout écart par rapport aux techniques qu'elles incorporent est fortement sanctionné, est vécu comme une rupture de compétence.

Les ressources constituent les structures de domination, dont la reproduction engendre le pouvoir. *« Le pouvoir est la capacité de produire des résultats. Que ces résultats soient liés à des intérêts sectoriels ou non ne relève pas de sa définition. Le pouvoir n'est pas, comme tel, un obstacle à la liberté ou à l'émancipation ; bien au contraire, il est leur médium ; toutefois, il serait ridicule, assurément, d'ignorer ses propriétés contraignantes. L'existence du pouvoir présuppose celle de structures de domination grâce auxquelles il opère, en « circulant en douceur » dans les procès de reproduction sociale (où il est en quelque sorte invisible)⁵⁹⁵. Les ressources sont de deux types : les ressources d'allocation et les ressources d'autorité. Les ressources d'allocation sont les matières premières ou les marchandises, les sources de pouvoir matériel que les êtres humains parviennent à maîtriser pour leurs propres fins, les instruments de production et les techniques, les biens produits. Les ressources d'autorité sont l'organisation de l'espace-temps social, les moyens nécessaires à la reproduction du corps, la coordination des personnes dans une société, l'organisation des chances de vie, c'est-à-dire des chances d'auto-développement et d'expression de soi. La compétence est également une ressource, puisque, par définition, elle est puissance de faire, de produire des résultats, capacité d'intervention. C'est une ressource pour le système "individu", comme pour le système "entreprise". Elle leur permet de s'émanciper de certaines contraintes, comme le montrent les entreprises qui détiennent des compétences distinctives ou des compétences clés, ou les salariés qui ont une capacité d'intervention qui fait la différence avec celle d'autres salariés.*

⁵⁹⁵ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF-p319

Concrètement, les entreprises qui ont eu du succès dans la « *conquête du futur* »⁵⁹⁶ ont fait preuve de compétence, autrement dit de l'ensemble de ces aptitudes organisationnelles. La compétence procède de la combinaison de ces aptitudes, qui ne sont que des dimensions indissociables de la compétence. Qu'une seule de ces dispositions soit absente ou insuffisante et le système est incompetent ou manque de compétence. C'est dans ce sens que nous entendons la compétence fondamentale comme complexe de dispositions.

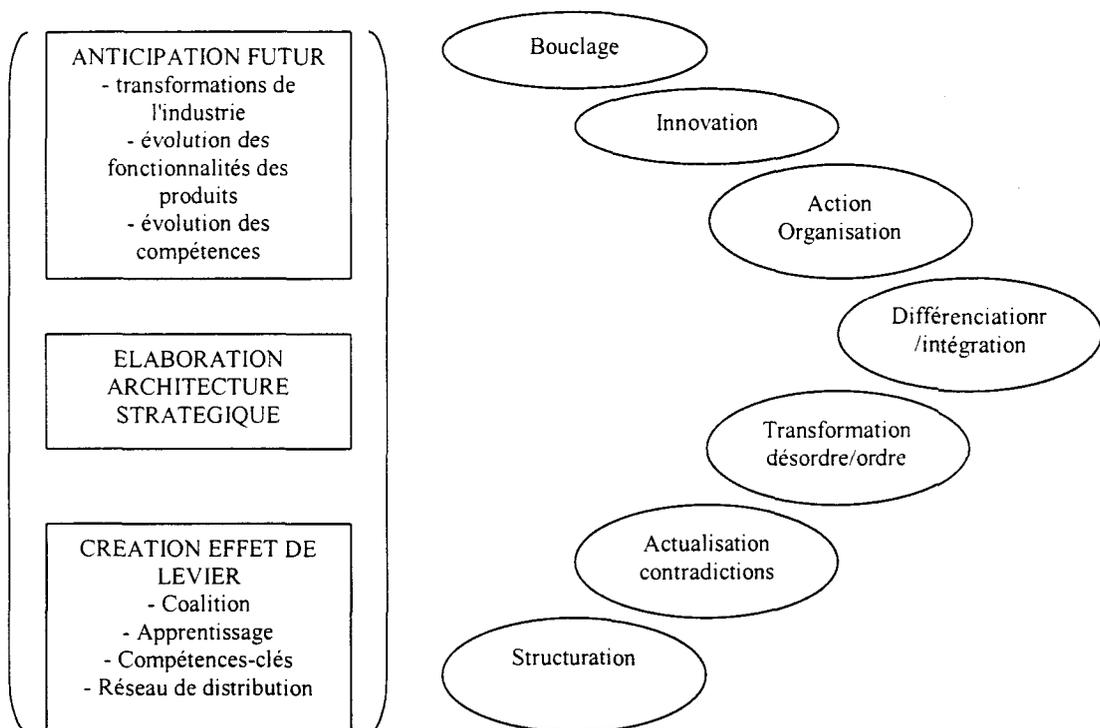
D'après Hamel et Prahalad, la conquête du futur nécessite d'anticiper les transformations de l'industrie en identifiant les tendances lourdes d'évolution, de se forger un point de vue sur l'évolution des fonctionnalités des produits et des compétences-clés, d'élaborer une architecture stratégique (les voies pour parvenir au futur), puis de se lancer dans la course aux parts de marché en empruntant le chemin le plus court. Le chemin le plus court s'obtient par création d'un effet de levier sur les ressources pour acquérir le plus rapidement possible les compétences nécessaires au développement du nouveau marché. L'expérience des entreprises qui ont su créer un effet de levier montre qu'elles se sont appuyées sur 4 moyens principaux : la coalition pour réunir toutes les compétences requises (Apple avec Sharp, Motorola et Pacific Bell pour les compétences en matière d'écran plat, de composants et de télécommunication), la capacité d'apprentissage (Dec, par capacité insuffisante, a été distancée par IBM, Sun et Hewlett Packard), les compétences clés (Motorola avec les compétences en matière de communication sans fil), un réseau de distribution puissant qui permet de diffuser très vite son produit lorsqu'un nouveau marché explose, et qui permet d'interagir avec les clients avant que le marché n'émerge vraiment (marketing expéditionnaire, notamment). Les entreprises qui adoptent une stratégie de conquête du futur la fondent sur les compétences clés, développent des produits ou services plates-formes qui permettent de commercialiser les compétences clés, et s'organisent en divisions opérationnelles chargées de réaliser le CA par diffusion des produits ou services plates-formes.

Si nous prenons, pour exemple, les actions proposées par Hamel et Prahalad pour la conquête du futur, elles renvoient en aval à une multitude de compétences dédiées (opérations à réaliser), à une multitude de rôles à tenir, parce qu'il ne peut s'agir que d'une action

⁵⁹⁶ Hamel G, Prahalad CK-(1995)-*La conquête du futur*-Paris-Interéditions-

collective, et à une compétence fondamentale, que nous lisons comme le complexe de dispositions proposées. Toutes ces dispositions sont indispensables : l'absence ou l'insuffisance d'une seule de ces dispositions fait obstacle à cette ambition. Une disposition à l'ouverture insuffisante ou absente rend toute anticipation du futur impossible, la création de levier difficile, et conduit à une architecture stratégique irréaliste. L'aptitude à générer de nouvelles idées est la condition de l'anticipation, de l'élaboration d'une architecture stratégique, de l'apprentissage, de la construction de compétences-clés. La disposition à l'action qui crée de l'organisation est la condition sine qua non de l'élaboration de toute architecture stratégique, de la constitution d'une coalition, de la construction de compétences-clés, de la formation d'un réseau de distributeurs puissant. La disposition à la différenciation/intégration est indispensable à l'anticipation du futur, comme à l'élaboration de l'architecture stratégique, comme à la formation d'un réseau de distributeurs puissant. Etc.

Schéma 18 : Conquête du futur



Ces mêmes dispositions sont applicables à l'individu. Le processus de connaissance, par essence, nécessite bouclage sur le monde et sur le savoir sur ce monde, dont la com-

préhension nécessite un bouclage sur la culture. La construction de la connaissance est par essence la création d'idées, la confrontation de ces idées avec celles des autres, donc l'actualisation des contradictions entre ces idées, ce qui suppose une aptitude à la gestion du désordre et à la transformation du désordre en ordre. Pour prendre sens, et pouvoir être investie dans l'action, la connaissance nécessite organisation et structuration. Connaître, c'est analyser, donc différencier, mais aussi synthétiser. L'absence ou la déficience d'une de ces dispositions peut rendre incompetent à la vie professionnelle, voire rendre la vie sociale difficile. Le dogmatisme est signe de fermeture intellectuelle, par exemple, et rend difficile la vie en groupe, donc le travail en équipe. Dans le domaine psychique, la névrose, selon la grille d'interprétation freudienne, renvoie à des conflits (contradictions) intrapsychiques qui n'ont pu être surmontés, donc à une déficience de la disposition à gérer les contradictions.

Les systèmes sont plus ou moins compétents selon le degré de pertinence de la réponse qu'ils apportent aux événements, dans un ensemble indéterminé de circonstances. Cette compétence est une macroémergence, qui peut être obtenue par de nouvelles modalités d'agencement des interrelations et des interactions au sein du système, c'est-à-dire par réorganisation. Cette réorganisation peut renouveler les qualités du système, et en particulier les dispositions qui font système pour produire la compétence. Le complexe de dispositions proposé reste une construction. Si nous le mettons en œuvre sur les entreprises étudiées en première partie, nous pouvons faire les constats qui suivent.

ROC IdF nous montre la différence entre une disposition et une qualité de circonstance. Le "3i" n'est pas le résultat d'une disposition à gérer les contradictions, car, dans le cas contraire, la polyvalence aurait été obtenue depuis longtemps. Le "3i" va probablement, d'ailleurs, bientôt rencontrer ses limites. Il ne pourra bientôt plus tenir sa promesse d'évolution des rémunérations et des carrières par la gestion des compétences (comme Acap 2000). Il faudra, comme dans la logique de postes, attendre de nouveaux départs, de nouvelles machines, de nouvelles activités, pour retrouver des opportunités d'acquisition de compétences. L'absentéisme du début d'année 2000 est le signe d'un malaise, d'une contradiction, que l'entreprise a géré par la répression, au lieu de s'en nourrir et de l'actualiser. Par contre, l'entreprise est en bouclage permanent sur le monde et manifeste une volonté de répondre aux attentes de la clientèle par des innovations. Elle sait aussi différencier, puisqu'elle travaille à façon de manière qui satisfait ses clients.

Auchan manifeste également une forte disposition au bouclage sur son écosystème, à l'action, à la génération, à la différenciation, à la création d'unité (notamment par la "gestion valorielle"⁵⁹⁷), à la structuration. Cependant, la gestion du changement récent d'organisation des magasins témoigne également d'une certaine faiblesse de la disposition à gérer les contradictions dans les relations des dirigeants avec les dirigés. Les contradictions ont été évitées par une innovation organisationnelle étudiée et décidée in vitro, et celles qui apparaissent dans la mise en œuvre sont virtualisées ou réprimées. Or, à ce niveau, les interactions mettent en jeu des hommes, qui sont, par leurs propres dispositions organisationnelles et les compétences qu'elles produisent, au fondement de la création de valeur. Les dirigeants attendent d'eux une mobilisation totale de leur compétence, dans ses dimensions réflexive et affective, dans leurs interactions avec le client, dans le processus de création de valeur. Il est alors difficile de leur demander de faire taire cette même réflexivité, cette même affectivité, quand les interactions avec l'organisation amènent la contradiction. Ce sont ces deux dimensions qui font l'objet du chapitre suivant.

⁵⁹⁷ Pichault F, Nizet J-(2000)-*Les pratiques de gestion de ressources humaines*-Paris-Seuil

CHAPITRE 3 : LA REFLEXIVITE AFFECTIVE, PROPRIETE DISTINCTIVE DE LA COMPETENCE DES ETRES HUMAINS

La compétence est un construit hypothétique utilisé pour décrire une puissance de faire, une capacité générale et générique d'intervention, qui prend appui sur un complexe de dispositions organisationnelles. Cette puissance est attribuable à toute organisation active ou système. Cependant, l'histoire de ces organisations actives montre que le système humain manifeste une différence fondamentale par rapport aux autres organisations actives, et, parmi elles, par rapport aux autres êtres vivants. Il exerce un pouvoir particulier sur le cours des événements. Ce pouvoir particulier procède d'un contrôle réflexif conscient sur l'interaction et son contexte, qui lui permet une rationalisation, et de l'affectivité dont il fait preuve au contact des circonstances de l'interaction (1). Ce pouvoir procède de l'intelligence, puissance de cognition et de stratégie disponible pour l'action. La compétence ne peut se passer de l'intelligence, mais il est possible d'être intelligent sans être compétent (2). La compétence humaine permet de créer une différence dans le cours des événements, mais toutes les personnes ne créent pas la même différence, donc ne disposent pas de la même compétence (3). Cette différence se manifeste et peut s'expliquer par la conception personnelle de la compétence (4). La compétence personnelle est marquée socialement, au niveau professionnel, par un label ou une qualification (5).

1 LA COMPETENCE HUMAINE, UNE COMPETENCE REFLEXIVE, AFFECTIVE ET PERSONNALISEE

La réflexivité et l'affectivité ne sont peut-être pas le monopole des êtres humains, mais ce qui est certain, c'est qu'elles sont profondément engagées dans la compétence des hommes. Le rapport qu'ils ont au monde est non seulement conscient, mais fortement teinté d'affectivité.

1.1 UN RAPPORT AU MONDE CONSCIENT ET TEINTE D'AFFECTIVITE

1.1.1 UN RAPPORT REFLEXIF CONSCIENT

D'après Edgar Morin, la réflexivité est engagée dans la compétence de tous les êtres vivants, car ils ont tous besoin d'apporter, sans cesse, des solutions aux problèmes que leur pose la vie. Ce sont des « *solving problems machines* »⁵⁹⁸. Cette production de réponse a une dimension fondamentale qui est cognitive : ils ont besoin de se connaître et de reconnaître leur environnement pour se nourrir, se défendre. C'est ce que Morin appelle la computation, qui est une computation de soi, pour soi, parce qu'elle est vitale. Elle est auto-exo-référence parce qu'elle fait référence à soi tout en se référant à ce qui lui est extérieur. Les indications sensorielles sont transformées en connaissance par le cerveau, qui fournit les instructions pour l'action, en fonction de ces connaissances. Les progrès de la connaissance profitent à l'action, comme les progrès de l'action profitent à la connaissance. Mais cette activité de computation ne nécessite pas la conscience. La réflexivité consciente est le témoin d'une rupture qualitative dans l'activité computante, conséquence d'une évolution de la complexité organisationnelle du cerveau, elle-même induite par l'évolution de l'activité computante. Cette rupture consiste en une autonomisation de la compétence cognitive et de la connaissance, par apprentissage.

Tout en restant inséparable de l'être qui la produit et de l'action, la connaissance a fini par s'autonomiser et, avec elle, la compétence cognitive. L'homme a acquis la faculté d'apprendre, c'est-à-dire non seulement d'acquérir des savoir-faire, mais aussi de « *savoir faire acquisition de savoir* »⁵⁹⁹. C'est parce qu'il est doté d'une forte compétence cérébrale (innée), qu'il a de fortes aptitudes à acquérir, notamment l'aptitude à acquérir des aptitudes non innées. Plus riche est le dispositif inné, plus riche est la disponibilité à l'apprentissage. L'apprentissage ne consiste donc pas en une actualisation d'un savoir virtuel (innéisme), déclenchée par l'expérience. Ce n'est pas non plus le produit de l'expérience (acquisitionnisme), mais il procède d'une dialogique inné/acquis/construit. Au centre de cette dialogique, se trouvent l'appareil neuro-cérébral et l'environnement : la capacité d'apprentissage dépend de la compétence de l'appareil neuro-cérébral, mais celle-ci ne peut s'actualiser que si elle rencontre des occasions d'actualisation, si elle est stimulée par l'environnement. Cependant, comme les instincts sont un obstacle à l'apprentissage, l'acquis s'oppose aux programmes de comportement innés. Ce qu'a acquis l'homme, c'est l'aptitude à élaborer des stratégies. Ce qu'il a simultanément perdu, ce sont des programmes innés de compor-

⁵⁹⁸ Expression de Popper

⁵⁹⁹ Morin E-(1986)-*La méthode-La connaissance de la connaissance*-Paris-Éditions du Seuil

tement. Ce qui est inné à un stade d'évolution de l'espèce est en fait le produit des acquisitions de l'évolution antérieure.

La stratégie est la voie suivie par l'être (stratégie émergente, à partir de tendances préréflexives) pour accomplir ses fins (fins émergentes, à partir d'intentions préréflexives). La stratégie est une auto-éco-re-construction, elle se modifie avec les événements et le déroulement de l'action⁶⁰⁰. Elle réagit à l'aléa et au nouveau. La stratégie n'exclut pas le programme. Le programme automatise parce qu'il est « *une séquence préétablie d'actions s'enchaînant les unes les autres et se déclenchant sur un signe ou un signal donné* »⁶⁰¹. Le programme est mis en œuvre dans les situations où il n'y a pas de choix, pas d'aléa, pas de nouveau. La stratégie agit à un méta-niveau, le niveau où il y a possibilité de choix, rencontre avec l'aléa, le nouveau, possibilité de trouver des solutions nouvelles à des situations nouvelles. Le cas échéant, à des niveaux inférieurs et sur certains segments, elle inclut des programmes, donc des automatismes, qu'elle contrôle. Par la stratégie cognitive, l'homme, du flot d'événements avec lesquels il est en contact, en saisit quelques uns, auxquels il donne une forme intelligible (in/forme). Il configure ces informations pour obtenir une représentation correcte de la réalité contactée, évalue la situation, envisage les éventualités, et élabore des scénarios d'action. « *Plus l'appareil neuro-cérébral dispose de schèmes organisateurs de la connaissance, plus il reconnaît de contraintes, régularités, constances, plus il peut capter et interroger l'événement inattendu, imprévu, c'est-à-dire le transformer en information* »⁶⁰². L'aptitude à la stratégie dépend de l'aptitude à décider, lequel dépend de l'aptitude à concevoir des scénarios différents (dispositions à l'innovation et à la différenciation), parce que la stratégie se fonde sur des décisions successives, prises en fonction de l'évolution de l'action (disposition au bouclage).

Par la conscience, la pensée et le langage, l'activité de computation a connu une rupture qualitative et s'est muée en cogitation. « *C'est chez l'homme que le motorium et le sensorium peuvent aisément, longuement, et profondément se déconnecter ; l'esprit peut dès lors se déconnecter de l'un et de l'autre, longuement et profondément ; ainsi il peut s'élancer d'une part dans les rêves et les fantasmes, d'autre part, via le langage, vers les idées et les spéculations, et par là même créer les nouveaux univers, ombilicalement reliés*

⁶⁰⁰ Koenig G-(1996)-*Management stratégique Paradoxes, interactions et apprentissages*-Paris-Nathan

⁶⁰¹ Morin E-(1986)-*La méthode-La connaissance de la connaissance*-Paris-Editions du Seuil

⁶⁰² Morin E-(1986)-*La méthode-La connaissance de la connaissance*-Paris-Editions du Seuil

à l'univers de sa vie pratique, de l'imaginaire et des idées »⁶⁰³. Cette cogitation s'opère dans un cadre socio-culturel. La culture est indispensable à l'émergence de l'esprit parce que, sans elle, il ne peut y avoir d'engrammation des codes linguistiques et symboliques nécessaires à sa formation. La culture est constitutive de l'homme : "*C'est par sa médiation que l'individu, au cours de son développement devient humain*"⁶⁰⁴. Mais si la culture est habilitante, elle est simultanément contraignante, car elle marque l'esprit de son empreinte dès l'enfance, via la famille, l'école, l'université, etc. La réflexivité consciente produit une nouvelle réalité objective (langage, règles, représentations, etc.). Elle produit également une conscience de soi, et une présentation de soi, dans la relation écologique aux autres êtres et au monde, et une nouvelle réalité de dimension subjective : la psyché. Les relations entre congénères ont développé la sensibilité intérieure et du même coup l'affectivité. « *La sensibilité transforme les événements extérieurs affectant l'être en événements intérieurs, et l'affectivité projette en manifestations extérieures (cris, trépignements, etc.) les événements intérieurs agitant l'être* »⁶⁰⁵. La dialectique action/connaissance, se transforme alors en dialectique action/connaissance/communication/sensibilité-affectivité. A la conscience de soi, et à la présentation de soi (à soi comme à autrui), vient se combiner une estime de soi.

La réflexivité humaine est donc une réflexivité consciente. Le mot latin *conscientia* est décomposé en « cum scientia ». Cette étymologie suggère un lien indissoluble entre la connaissance de l'objet par le sujet et le sujet lui-même. « *La conscience est l'organisation dynamique et personnelle de la vie psychique ; elle est cette modalité de l'être psychique par quoi il s'institue comme sujet de sa connaissance et auteur de son propre monde. L'être et le devenir conscients constituent donc tout à la fois la forme de l'expérience du sujet et la direction de son existence* »⁶⁰⁶. La conscience est le « lieu » des relations du sujet à son monde ; c'est-à-dire le « milieu » où se médiatisent, dans la représentation du temps et de l'espace dont il dispose, ses expériences et ses projets. Ce milieu est objet de structuration, et la structuration est propre au sujet : la conscience est une forme d'organisation autochtone du sujet. « *Être conscient c'est donc disposer d'un modèle personnel*⁶⁰⁷ *de son monde* »⁶⁰⁸. C'est aussi l'instance refoulante qui produit l'inconscient.

⁶⁰³ Morin E-(1986)-*La méthode-La connaissance de la connaissance*-Paris-Éditions du Seuil

⁶⁰⁴ Vinsonneau G-(2000)-"Socialisation et identité"-Sciences Humaines-N°110

⁶⁰⁵ Morin E-(1986)-*La méthode-La connaissance de la connaissance*-Paris-Éditions du Seuil

⁶⁰⁶ Ey H.(1995)- *Conscience* -Encyclopædia Universalis

⁶⁰⁷ Mais les cadres de référence, les grilles d'interprétation disponibles sont fournis par la culture sociale

L'organisation de la vie psychique implique donc l'interaction dialectique de l'être conscient et de son inconscient. La conscience est concernée par des fonctions particulières de la vie psychique (sensibilité, vigilance, affectivité, perception, attention, mémoire) comme par des formes supérieures (opérations discursives, performances idéo-verbales, stratégies intellectuelles). « *L'être conscient, en tant qu'organisation de la vie de relation, représente la possibilité d'introduire dans l'existence l'ordre de la réalité et des valeurs. Sa structure neg-entropique ou d'intégration constitue la condition épistémologique, logique et éthique du pouvoir créateur de la personne et de son accès à la liberté* »⁶⁰⁹. L'essentiel de l'activité de la conscience est le vivre de l'expérience. « *La conscience est la totalité du moment [...] la totalité de la vie psychique actuelle* »⁶¹⁰. « *Cette chose dont le sujet est conscient (idées, représentations, sentiments, souvenirs, images, perceptions, etc.), il en remplit le moment actuel de son temps. Mais ce qu'il vit l'est à la place qui lui est assigné par sa conscience* »⁶¹¹. C'est la fonction thétique de la conscience. La conscience permet l'ouverture au monde et l'orientation dans le monde, distribue l'espace vécu en domaine du sujet et en domaine des objets, et arrête le temps pour le remplir dans cet « *espace de temps que constitue le présent entre la rétropulsion vers le passé et la propulsion vers l'avenir. Ce n'est que lorsque cette infrastructure du champ est constituée que le sujet peut décrire les figures de ses performances réflexives et opérationnelles, ces exercices de style et de pensée, qui sont comme les mouvements facultatifs du sujet à l'extrême pointe de sa virtuosité* »⁶¹².

La forme réflexive est l'élément le plus profondément engagé dans l'organisation réursive des pratiques sociales, mais de manière plus pratique que discursive. « *La capacité réflexive de l'acteur humain est constamment engagée dans le flot des conduites quotidiennes, dans les divers contextes de l'activité sociale* »⁶¹³. La réflexivité de la compétence est la condition fondamentale de la continuité des pratiques sociales et, réciproquement, la continuité des pratiques rend possible la réflexivité. La vie sociale est un flot continu de pratiques et c'est cette continuité qui les rend distinctes dans l'identité, dans le temps et dans l'espace. La réflexivité n'est pas qu'une conscience de soi, c'est la manière pour les êtres humains d'assurer le contrôle du flot continu de la vie sociale. En effet, par la réflexi-

⁶⁰⁸ Ey H.(1995)- *Conscience* -Encyclopædia Universalis

⁶⁰⁹ Ey H.(1995)-*Conscience*-Encyclopædia Universalis

⁶¹⁰ Jaspers K. cité par Ey H.(1995)-*Conscience*-Encyclopædia Universalis

⁶¹¹ Ey H.(1995)-*Conscience*-Encyclopædia Universalis

⁶¹² Ey H.(1995)-*Conscience*-Encyclopædia Universalis

tivité, les agents contrôlent le cours de leur interaction. Le contrôle réflexif porte à la fois sur la conduite de l'agent qui exerce ce contrôle, et sur celle des agents avec qui il est en interaction. C'est dans le cadre de ce contrôle réflexif que l'agent attend des autres agents qu'ils puissent expliquer ce qu'ils font, surtout quand leur conduite lui pose problème, ou qu'il y a rupture de compétence. La réflexivité n'opère qu'en partie au niveau discursif : « *ce que les agents savent de ce qu'ils font et de ce pourquoi ils le font, leur compétence en tant qu'agents, relève davantage de la conscience pratique, laquelle est tout ce que les acteurs connaissent de façon tacite, tout ce qu'ils savent faire dans la vie sociale sans pour autant pouvoir l'exprimer directement de façon discursive.* »⁶¹⁴. Ce contrôle réflexif se fait de manière routinière. La routinisation est ancrée dans la conscience pratique. Elle est psychologiquement essentielle, car elle maintient un sentiment de confiance, une sécurité ontologique dans les activités quotidiennes.

1.1.2 UN RAPPORT AFFECTIF

Cette faculté n'agit pas seule, elle interagit avec une autre faculté fondamentale, l'affectivité. L'affectivité est source de l'émotion, et du sentiment. « *L'homme est relié au monde par un permanent tissu d'émotions et de sentiments. Il est à tout instant affecté, touché par les événements. L'affectivité filtre la tonalité du rapport au monde, elle entraîne des modifications viscérales et musculaires* »⁶¹⁵.

L'émotion ou trouble de l'esprit, que le corps peut manifester, est un moteur ou un inhibiteur de l'action. « *Ou le sujet dispose, par suite d'un équipement inné ou acquis, des réponses adaptées à la situation, et l'on a une conduite normale ou habituelle ; ou le sujet n'en dispose pas, au moins dans l'immédiat, et il y a un dysfonctionnement plus ou moins général de l'activité qui atteint et les processus cognitifs (perceptions, représentations) et les processus d'effection selon des mécanismes qui sont de mieux en mieux connus* »⁶¹⁶. L'indépendance du système émotionnel par rapport au processus cognitif a été vivement contestée par les psychologues, et l'approche cognitive des émotions a connu un développement important depuis 20 ans. « *Les émotions ne sont pas seulement des réactions à des stimulus, mais des états mentaux complexes, qui font appel aux capacités cognitives de*

⁶¹³ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF

⁶¹⁴ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société*-Paris-PUF-p33

⁶¹⁵ Le Breton D-(1998)-« Des affects comme symboles »- in *Plus réel que le réel, le symbolisme*-Revue du M.A.U.S.S.-N°12

⁶¹⁶ Fraisse P-(ed 1998)-*Emotion*-Encyclopedia Universalis

l'homme, et peuvent être décrites comme telles »⁶¹⁷. L'émotion naît de l'évaluation d'un événement par la personne, de la signification accordée à cet événement au travers de son système de connaissance et de valeur. C'est la thèse développée par Lazarus, à propos du stress : « *le stress psychologique résulte d'une interaction entre un individu et une exigence de l'environnement* »⁶¹⁸. Pour de nombreux auteurs, les émotions, qu'elles soient positives ou négatives, ont un effet désorganisateur, perturbateur. Carl Rogers prétend, au contraire, que l'émotion accompagne l'effort de l'organisme pour atteindre un but, et en général facilite cette orientation ; l'intensité de l'émotion varie avec la signification/valeur que la personne attribue à la conduite de son action. Quelle que soit la thèse, cognition, émotion et motivation se trouvent ainsi reliées de manière interactive dans une structuration de l'action.

La compétence à se représenter l'expérience émotionnelle serait directement liée au développement du système émotionnel. Ainsi, l'alexithymie ou l'incapacité d'exprimer ses états émotionnels ne serait pas due à une incompétence de type lexical, mais à une incompétence émotionnelle, d'après les travaux de Lane et Schwartz⁶¹⁹. L'interactivité de l'émotivité et de la perception réflexive dans l'intelligence du réel est désormais reconnue à un point tel que certains se posent la question de l'existence d'une « *intelligence émotionnelle* », voire répondent par l'affirmative à cette question et proposent une technique de développement⁶²⁰. Sous ce mot, sont rassemblées un ensemble interactif de compétences comportementales et cognitives : « *savoir reconnaître ses propres émotions et les analyser, savoir les maîtriser, en particulier celles qui ont un effet dépressif ou perturbateur, pouvoir mettre ses émotions au service d'un but (motivation), être capable de reconnaître les émotions des autres et de les partager (empathie), être capable d'agir sur les émotions des autres* »⁶²¹. Pour Goleman, les 5 piliers de l'intelligence émotionnelle sont : la conscience de ses émotions (base de l'intelligence émotionnelle), la maîtrise de ses émotions, la capacité de se motiver, l'empathie et la maîtrise des relations avec les autres. L'intelligence

⁶¹⁷ De Bonis Monique-(1998)-« La face cachée des émotions »-*Sciences Humaines*- N°68-p25

⁶¹⁸ Kirouac G-(1993)-« Les émotions »-in Vallerand J, Thille E (dir)-(1993)-*Introduction à la psychologie de la motivation*-Laval-Éditions Etudes Vivantes

⁶¹⁹ Deux chercheurs de l'Université de Tucson en Arizona, cités par De Bonis Monique-(1998)-« La face cachée des émotions »-*Sciences Humaines*- N°68-p22

⁶²⁰ Goleman D-(2000)-*L'intelligence émotionnelle*-Paris-Éditions J'ai Lu

⁶²¹ Journet N.-(1997)-« Existe-t-il une intelligence émotionnelle »-*Sciences Humaines*-N°68

émotionnelle est désormais un critère d'employabilité, comme le montre ce communiqué paru récemment au Canada⁶²² :

« Une étude nouveau genre sur les spécialistes des technologies de l'information (TI) révèle que différents secteurs de l'industrie technologique exigent différents niveaux et types d'intelligence émotionnelle (mesurée par le QE), laquelle est différente de l'intelligence cognitive (mesurée par le QI). Et pour un nombre croissant d'experts, le QE jouerait plus que le QI dans la réussite professionnelle. Multi-Health Systems Inc. (MHS), une importante entreprise d'édition de tests, a récemment testé l'intelligence émotionnelle de 104 spécialistes TI à l'aide du test BarOne EQ-i, la première mesure scientifique de l'intelligence émotionnelle au monde. Les groupes étudiés comprenaient des analystes de systèmes, des spécialistes de l'assistance technique, des gestionnaires de systèmes, des administrateurs de réseaux et des programmeurs. On a ainsi dégagé des tendances fort intéressantes. Avec un QE moyen de 97,5, les spécialistes TI ont dans l'ensemble un quotient émotionnel plus faible que la plupart des groupes étudiés - par exemple, les spécialistes en ressources humaines ont obtenu un QE moyen de 110. Parmi le groupe TI, le meilleur score QE a été obtenu par les spécialistes de l'assistance technique, et le plus faible, par les programmeurs. Le groupe des gestionnaires de systèmes est arrivé deuxième. Selon cette étude, les assistants technique ont un QE moyen de 113; les gestionnaires de systèmes ont un QE moyen de 110; les administrateurs de réseaux ont un QE moyen de 103; les analystes de systèmes ont un QE moyen de 99 et les programmeurs ont un QE moyen de 92. Le QE moyen de la population générale est de 100 ».

Il ne faut pas confondre l'émotion et le sentiment. *« Le sentiment est avant tout l'acte et le résultat du sentir, lequel désigne la prise de conscience immédiate, sans intermédiaire, sans distance, des choses et de nous-même; l'objet du sentiment est toujours ce qui nous « touche »... Le sentiment, sous toutes ses formes, est toujours la conscience immédiate d'une existence dont la valeur nous engage d'une certaine manière. »*⁶²³. Le sentiment est un mode de la conscience, il nous fait « toucher » l'existence, tandis que la raison produit des relations, des essences, des lois, autrement dit une connaissance élaborée. Dans le sentiment apparaît la conscience d'une valeur : l'être-là, avec lequel le sujet est en contact, n'a pas une présence neutre. Le sentiment donne un sens positif (joie, admiration, amour), ou négatif (peine, aversion, mépris) à cette présence. La manière de faire exister cet être-là (son existence pour le sujet) est proportionnelle à la valeur attribuée par le sujet. Le sentiment engage à l'action. Le sentiment est porteur de croyance (idée que le sujet assume totalement, qu'il exprime, qu'il porte avec son corps et ses mouvements les plus intimes), d'intuition (évidence indiscutable bien qu'indémontrable, révélation immédiate qui n'admet aucun pourquoi), d'impression (une intuition qui nous affecte), d'élan (une éner-

⁶²² Nouvelles du 25 juin 1999-www.benefice.net

gie affective qui nous pousse à agir). Finalement, le sentiment est une manière d'être dans le rapport au monde. Contrairement à l'émotion, le sentiment est une manière d'être profonde et durable. L'émotion (comme la honte, la peur) est une crise soudaine, elle est plus ou moins violente. Le sentiment est une conduite durable, il est plus ou moins profond. Emotions et sentiments relèvent de la communication sociale. « *L'individu ajoute sa note particulière et brode sur un motif collectif susceptible d'être reconnu par ses pairs, selon son histoire personnelle, sa psychologie, son statut social, son sexe, son âge, etc. L'affectivité est l'incidence d'une valeur personnelle confrontée à la réalité du monde* »⁶²⁴. L'expression des émotions et sentiments est socialement codifiée et ce code imprègne l'individu à son insu. C'est cette codification qui en permet la compréhension par le groupe. Autrement dit, sentiments et émotions sont des réactions individuelles au monde, mais actualisent un langage pour leur expression. C'est cette théorie qui fonde le modèle valoriel⁶²⁵ de gestion des ressources humaines utilisé par les dirigeants d'Auchan et l'attente d'une conduite émotionnelle des interactions avec le client, ainsi qu'avec l'entreprise.

1.2 LA MOTIVATION, PROCES COUPLE A LA COMPETENCE

D'après Vallerand et Thill, les différentes définitions proposées par les chercheurs et théoriciens font ressortir le fait que « *la motivation représente un construit hypothétique... Ce qui existe, c'est la manifestation comportementale de ce construit, manifestation observable à partir de laquelle on infère l'état de motivation de la personne* »⁶²⁶. La motivation aurait donc le même statut d'inférence que la compétence. Après l'étude de plusieurs définitions, ils proposent de retenir que ce construit hypothétique est utilisé « *afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* »⁶²⁷. En rapprochant cette définition de la compétence, comme puissance de faire organisationnelle, compétence et motivation semblent indissolublement liées dans l'activité des êtres humains. La motivation renvoie à un « *potentiel d'action* »⁶²⁸, à un potentiel énergétique que le système est disposé à mettre en œuvre, à lancer dans l'action, qui n'est pas un stock accumulé avant l'action et libéré progressivement pendant l'action, mais qui se construit avant et pendant l'action par interaction du

⁶²³ Reboul O (ed 1998)-« Le sentiment »-Encyclopedia Universalis-

⁶²⁴ Le Breton D-(1998)-« Des affects comme symboles »- in Plus réel que le réel, le symbolisme-*Revue du M.A.U.S.S.*-N°12

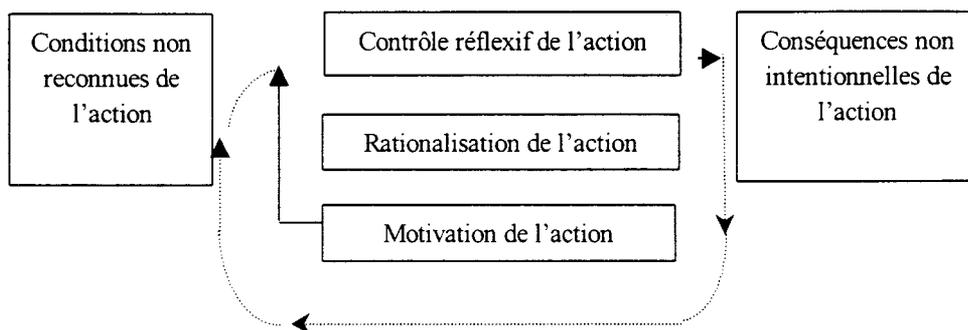
⁶²⁵ Pichault F, Nizet F-(2000)-Les pratiques de gestion des ressources humaines-Paris-Seuil

⁶²⁶ Vallerand J, Thille E (dir)-(1993)-*Introduction à la psychologie de la motivation*-Laval-Éditions Etudes Vivantes

⁶²⁷ Vallerand J, Thille E (dir)-(1993)-*Introduction à la psychologie de la motivation*-Laval-Éditions Etudes Vivantes

sujet avec le contexte. Dans son contact avec le monde, et en particulier avec les situations, s'enclenche un procès de conscience représentationnelle/émotionnelle/motivationnelle, à l'origine de la conduite de l'action. Ce procès s'enracine dans les tendances et orientations préreflexives à l'œuvre chez le sujet (compétences, habitudes, manière de se rapporter à son environnement). En fonction du jugement sur la nature de la situation (situation perçue en fonction des compétences et des dispositions actuelles à agir) dans laquelle il se trouve, et des buts qu'il a à atteindre (retour réflexif sur lui-même et sur la situation), le sujet s'engage dans l'action avec ou sans révision de ses buts ou ne s'engage pas. Réflexivité et affectivité interagissent, sous l'emprise de tendances et orientations préreflexives, pour déclencher, orienter, maintenir le mouvement combiné d'actualisation de la compétence, comme puissance d'intervention sur les événements, et de la motivation, comme moteur de l'action. Sans motivation, pas d'action. Sans compétence, pas d'action. L'action nécessite le concours de la compétence, comme instance actrice, transformatrice, et de la motivation, comme instance motrice.

Giddens introduit un troisième procès, la rationalisation, dans le modèle de stratification qu'il propose, et souligne que ces trois procès, enchâssés les uns dans les autres, sont à considérer comme des traits routiniers de la conduite humaine.



La rationalisation de l'action fait référence à l'intentionnalité, donc aux buts et aux raisons de l'action. C'est principalement à partir de ce procès de rationalisation que les agents évaluent la compétence d'autres acteurs. La rationalisation est le procès, par lequel, de manière routinière, les agents « *s'assurent d'une compréhension théorique continue des fondements de leurs activités* ». En raison de cette rationalisation de l'action, l'agent est capable de justifier cette action, c'est-à-dire de communiquer les raisons et les intentions de son action (y compris de ne pas dire les vraies raisons). Par contre, il lui est plus difficile

⁶²⁸ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société-Paris*

de formuler de façon discursive les motifs de son action, « *parce que la motivation inconsciente est un trait important de la conduite humaines* »⁶²⁹. La motivation, selon Giddens, ne peut se concevoir que comme un procès, un procès qui détermine un flot de conduites et non des actes isolés. Par conséquent, supposer un motif pour chaque acte n'est pas satisfaisant. D'ailleurs, bon nombre des conduites de tous les jours ne sont pas directement motivées, parce qu'elles présupposent plutôt une motivation générale à intégrer les pratiques habituelles dans le temps et dans l'espace, dans une routine, par sécurité ontologique. Les motifs brisent la routine, et n'agissent directement sur l'action que dans des circonstances inhabituelles.

L'étude des déterminants de la motivation n'est pas notre objet. Nous relevons simplement qu'elle a été menée selon différentes perspectives. Dans une perspective biologique, des facteurs génétiques, neurologiques, hormonaux participeraient à la compréhension de la motivation. Dans une perspective individuelle, la motivation pourrait être apprise (conditionnement, punition/récompense), ou procéderait de forces inscrites dans l'inconscient, ou au contraire des cognitions, donc du champ de la conscience, ou enfin de besoins comme le besoin de se développer, celui de s'auto-actualiser, ou encore le besoin d'auto-détermination. Dans une perspective sociale, les autres personnes contribueraient au procès de motivation par leur présence, leur attitude ou leur comportement.

Sans intention de prendre parti pour l'une ou l'autre des propositions, nous rappellerons que les acteurs de ROC IdF semblent avoir retrouvé des motifs de travailler avec une attitude de consentement ou de neutralité bienveillante, après la mise en place du « 3i ». Ces motifs pourraient se trouver dans la reconnaissance de leur compétence (au moins au niveau des instruments de gestion), dans une certaine autonomie d'action, dans la possibilité de faire progresser leur rémunération et de faire un parcours professionnel sur la base de leur compétence, dans un assouplissement de la domination bureaucratique et hiérarchique, et enfin dans un sens plus valorisant pour le travail (produire mieux pour satisfaire le client). Nous retrouvons, dans ces motifs, l'interprétation cognitive (représentation différente de la réalité), l'interprétation humaniste par les besoins de réalisation et de développement de sa compétence, besoin d'auto-actualisation, besoin de se sentir principale cause de son comportement. Au fond de ces motifs, il y a l'image/estime de soi, que les individus seraient préoccupés de protéger, de maintenir et d'améliorer (Carl Rogers), par

⁶²⁹ Giddens A.-(1987)-*La constitution de la société-Paris*

l'actualisation (Abraham Maslow). Plus fondamentalement encore, il y a l'anxiété existentielle.

L'anxiété existentielle, pourrait être le ressort principal (c'est une interprétation possible) de la stratégie émergente d'Auchan, dont le but est d'obtenir une stimulation permanente de la motivation des acteurs, dans le cadre de la politique de développement du professionnalisme. Dans cette interprétation, l'entreprise offre, soit un terrain de construction existentielle, à ceux qui sont en quête de la réalisation d'un *plus-être*, soit une opportunité de dépendance existentielle, à ceux qui sont en quête d'un moyen de fuir leur anxiété existentielle. Au cas où l'offre ne serait pas consciente, les interventions idéologiques sont volontaires et orchestrées, et leurs effets psychiques attendus.

L'interprétation existentielle se fonde sur une conception particulière de l'homme : « *l'homme est d'abord un projet qui se vit subjectivement ; ... rien n'existe préalablement à ce projet ; rien n'est au ciel intelligible et l'homme sera d'abord ce qu'il a projeté d'être* »⁶³⁰. C'est par et dans ses actions que l'homme existe, et c'est dans le projet, dans le devenir, qu'il trouve sens à sa vie. En trouvant un sens à sa vie, il transcende la mort⁶³¹, et le sens de sa vie est sa propre transcendance, le dépassement permanent de lui-même. L'entreprise, par son injonction d'excellence, de développement du professionnalisme de chacun, offre un terrain de quête existentielle, et exige cette quête existentielle. Par son projet d'entreprise, elle inscrit le besoin de dépassement de soi pour exister dans son propre besoin de se dépasser pour survivre. Alors que la vie n'a pas de finalité (« *si la vie avait un but, elle ne serait pas la vie* »⁶³², elle impose à chacun une Finalité à la vie : son propre développement.

L'anxiété existentielle naît de « *l'expérience implicite des conditions fondamentales de la vie, dont chacune apporte un défi ou un dilemme particulier* »⁶³³. Quand ces conditions (comme le changement, la douleur, la maladie, la mort, la contingence, la responsabilité, la renonciation, le deuil, l'isolement) sont jugées terrifiantes, la tendance de la personne consiste à trouver un moyen d'éviter cette anxiété en développant une dépen-

⁶³⁰ Sartre JP-(1970)-*L'existentialisme est un humanisme*-Paris-Editions Nagel-cité par Aubert N-(1995)-« L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions » in Pauchant T-*La quête du sens*-Les Editions d'Organisation

⁶³¹ Becker E-(1973)-*The Denial of Death*-New York-The Free Press-cité dans Pauchant T-*La quête du sens*-Paris-Les Editions d'Organisation

⁶³² Paul Valéry cité par Morin E-(1980)-*La méthode. La vie de la vie*-Paris-Editions du Seuil

⁶³³ Bracke P, Bugental J-(1995 trad 1996)-« La dépendance existentielle »-in Pauchant T-*La quête du sens*-Paris-Les Editions d'Organisation

dance à une activité, qui devient le centre de sa vie et justifie son existence. Les manifestations sont le comportement de type A ou la boulotmanie. Le comportement de type A est une lutte permanente contre le temps, les évènements et autrui, « *des comportements précis, comme un discours rapide et énergique ; et des réactions émotives telles la colère et l'hostilité* »⁶³⁴. S'il tente de produire une image de compétence et de contrôle, c'est pour dissimuler un sentiment d'insécurité et une déficience de l'estime de soi. Il est attaché à la productivité, à la perfection et au contrôle. La boulotmanie serait une forme dégénérative du comportement de type A, marquée par « *a) difficulté à se détendre du fait de toujours vouloir en faire plus, en vue de se sentir mieux vis-à-vis de soi ; b) réactions excessives aux attentes des autres et manque d'attention à ses propres besoins ; c) estime de soi basée en grande partie sur la façon dont les autres évaluent sa performance au travail ; d) tendance à fonctionner sur le mode « crise », souvent après avoir planifié trop d'activités ; e) caractère compulsif qui va en s'intensifiant et désir obsédant de réussite que l'on observe également dans d'autres domaines ; f) tendance à s'isoler sur le plan social ; g) besoin intense de contrôler le temps, les évènements et autrui, h) perfectionnisme appliqué en toutes choses* »⁶³⁵. Les personnes, qui relèvent du type A ou de la boulotmanie, présentent des risques de maladie coronarienne, un taux élevé de cholestérol, de l'hypertension artérielle et une accélération du rythme cardiaque. Consciemment ou non, Auchan propose aux personnes, qui relèvent de ce type, de faire de leur activité professionnelle, le centre de leur vie, d'y trouver l'opportunité de se mettre en quête d'héroïsme, en dépassant toujours non seulement ses propres résultats, mais même ses objectifs, en dépassant les résultats des autres rayons de son secteur ou des autres secteurs du magasin, en dépassant les résultats du même rayon ou du même secteur des autres magasins. Toujours plus : tel est le mot d'ordre de l'entreprise, que chacun doit reprendre à son compte, internaliser. Celui qui ne consulte pas les résultats de la veille, les objectifs du jour, et durant la journée le taux de réalisation des objectifs, est un déviant au regard de son chef, mais également au regard de ses pairs, qui ont internalisé l'ordre et en ont fait une règle, qui est au cœur de leur compétence. Cette règle est institutionnelle et participe à la structuration de la société Auchan. Elle préside au contrôle réflexif que chacun exerce sur lui-même et sur les autres agents.

⁶³⁴ Bracke P, Bugental J-(1995 trad 1996)-« La dépendance existentielle »-in Pauchant T-*La quête du sens*-Paris-Les Editions d'Organisation

⁶³⁵ Bracke P, Bugental J-(1995 trad 1996)-« La dépendance existentielle »-in Pauchant T-*La quête du sens*-Paris-Les Editions d'Organisation

Perception réflexive, sentiment, émotivité entrent en organisation pour produire une faculté émergente : l'intelligence. L'intelligence du monde est une émergence de l'activité systémique, récurrente de la conscience réflexive et émotive et de l'activité sourde de l'inconscient.

2 PAS DE COMPETENCE SANS INTELLIGENCE

L'intelligence est un construit hypothétique, destiné à rendre compte de la puissance de cogitation, donc d'élaboration de pensées et de comportements stratégiques, en réponse aux problèmes de la vie. Nous avons considéré que l'intelligence est de l'ordre de la disposition, de la constitution, tandis que la compétence est de l'ordre de l'intervention. L'intelligence est une puissance de cogitation, sur laquelle s'appuie la compétence pour investir dans l'action, et en aval, pour réfléchir dans l'action et sur l'action⁶³⁶. Intelligence et compétence sont deux instances en boucle génératrice : l'intelligence génère la compétence, qui génère l'action, dont l'intellection regénère la compétence.

2.1 LA COMPETENCE NE SE CONFOND PAS AVEC L'INTELLIGENCE

« *L'intelligence, c'est ce que mesure mon test* » disait Binet, pour montrer la difficulté de définir l'intelligence. Sternberg, après avoir interrogé des spécialistes sur la nature de l'intelligence, en arrive à la conclusion qu'il n'y a pas de consensus sur sa définition, et qu'il vaut mieux reconnaître qu'il y a des théories de l'intelligence, derrière lesquelles il voit des métaphores (cartographique, informatique, biologique, épistémologique, anthropologique, sociologique, et systémique)⁶³⁷ Même si la définition de l'intelligence n'est pas définitivement établie, elle fait l'objet d'études expérimentales, et de mesure. Cependant, « *quand on met en relation les performances aux tests d'intelligence et les performances dans la solution de problèmes inhabituels, on constate, certes, des corrélations, mais celles-ci sont seulement de valeur moyenne en général, rarement fortes* »⁶³⁸. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les tests ignorent « *de façon majeure les capacités de gestion et d'organisation de l'activité* »⁶³⁹. Les tests d'intelligence mesurent plutôt ce qui est de l'ordre de la cogitation ou de la cognition, alors que des tests de compétence s'intéresseraient principalement à ce qui est de l'ordre de l'intervention, de l'action réelle.

⁶³⁶ Schön DA-(1994)-*Le praticien réflexif*-Montréal-Les Editions Logiques

⁶³⁷ Sternberg R-(1990)-*Metaphors of mind : conceptions of the nature of intelligence*-Cambridge-Cambridge University Press-cité par Gaonac'H, Golder C-(1995)-Manuel de psychologie pour l'enseignement-Paris-Hachette

⁶³⁸ Richard JF-(1999)-« L'intelligence »-Encyclopedia Universalis

L'approche métrique par le QI est bien connue, mais aussi bien contestée. Spearman⁶⁴⁰, par l'analyse factorielle des aptitudes, distingue le facteur S, pour des formes d'intelligence spécifique (maîtrise du langage, orientation dans l'espace, résolution de problèmes de logique) et le facteur G (intelligence générale transversale aux aptitudes). Il a été suivi par d'autres chercheurs dans cette voie de la décomposition de l'intelligence, qui ont fait apparaître jusqu'à 120 facteurs spécifiques (Guilford⁶⁴¹). Dans une perspective descriptive et fonctionnelle, Sternberg⁶⁴² distingue une intelligence analytique, abstraite et déductive, une intelligence créative et une intelligence pratique et sociale. Sont réputées activités intellectuelles⁶⁴³ : l'abstraction et la formation de concepts, le raisonnement déductif et la découverte de règles, le raisonnement inductif, la résolution de problèmes, et la gestion des activités cognitives.

L'intelligence, pour Piaget, est la forme la plus générale de la coordination des actions cognitives. Ces opérations cognitives, attestées par la résolution de problèmes hiérarchisés, marquent les paliers du développement de l'intelligence. Elles sont des réalisations d'un système, dont l'organisation est caractéristique des niveaux considérés. A chaque stade correspond une structure organisationnelle. Le passage à un stade supérieur marque la transformation d'une structure antérieurement constituée en une structure nouvelle. Le devenir de l'intelligence procède d'une dynamique interne à l'activité cognitive. Par répétition, l'action cognitive se généralise et incorpore des objets nouveaux (assimilation). L'action se module en fonction des particularités de ces objets (accomodation). En se généralisant dans ces conditions, elle se coordonne à d'autres opérations ou actions (équilibration). Ainsi se constitue un nouveau réel pour le sujet, donc de nouveaux objets pour la pensée et pour l'action. Toute structure opératoire nouvelle est rendue possible et probable en fonction des résultats de la précédente. En y regardant de près, il nous semble que l'intelligence nécessite les aptitudes fondamentales du modèle général de compétence proposé plus haut (mais dans le cadre d'une activité de cognition) : action/organisation, génération/répression/destruction, différenciation/intégration, actualisation des contradictions/complémentarisation, gestion de l'ordre et du désordre, bouclage, structuration. Piaget envisage l'intelligence comme une organisation active ou système. Ce système s'ouvre

⁶³⁹ Richard JF-(1999)-« L'intelligence »-Encyclopedia Universalis

⁶⁴⁰ Spearman Charles Edward (1863-1945)

⁶⁴¹ Cité par Dortier JF-(1999)-« L'intelligence : de quoi parle-t-on ? » in Dortier JF-*Le cerveau et la pensée*-Auxerre- Editions Sciences Humaines.

⁶⁴² Sternberg J-(1994)-« La théorie triarchique de l'intelligence »-L'orientation scolaire et professionnelle-Janvier-cité par

sur l'extérieur pour actualiser, accommoder ce qui est nouveau, et se referme pour assimiler ce qu'il a accommodé, produisant ainsi une nouvelle totalité, réorganisée, équilibrée (équilibration). Il crée de l'action (cognition) qui crée de l'organisation (connaissance), il génère de nouvelles connaissances, réprime des anciennes, et en rend certaines obsolètes. Il actualise ainsi des contradictions entre des connaissances et manifeste son aptitude à gérer le désordre et l'ordre. L'équilibration est la traduction de son aptitude à la structuration. Cela tend à montrer la proximité de l'intelligence et de la compétence, l'intimité de leur relation.

Au centre de la conception de l'intelligence, il y a la résolution des problèmes de la vie, donc la computation que nous évoquons plus haut, auxquels tous les êtres vivants se trouvent contraints. C'est la dimension fondamentale que relèvent Sternberg et Salter⁶⁴⁴, au-delà des différentes conceptions proposées par les auteurs qu'ils ont étudiés : l'intelligence individuelle fonctionne en réponse à des demandes en provenance de l'extérieur. Le contexte social produit une variété de problèmes, et l'intelligence consiste pour une large part dans la capacité à résoudre ces problèmes : elle renvoie à un « *goal directed adaptive behavior* » et ce but provient de l'extérieur. Si, apparemment, il provient de l'intérieur, c'est parce qu'il est un but extérieur intériorisé. Cette conception est compatible avec les modèles d'intelligence centrés sur les processus d'information, les modèles centrés sur les facteurs et tous autres modèles qui déduisent, des multiples dimensions de l'intelligence, qu'elles ont leurs plus importantes manifestations dans l'adaptation au monde réel. Le système humain est considéré comme un système de préparation et de transformation de l'information environnementale, selon des processus hautement interactifs et interdépendants, plutôt que séquentiels et indépendants. Ces processus interviennent à différents niveaux, qu'il est difficile d'isoler parce qu'ils sont un continuum. Contribuent à l'intelligence : l'attention, la perception, la connaissance, la mémoire, le raisonnement et la résolution de problèmes. Il est difficile d'isoler la contribution de chacun à l'intelligence, tant ces dimensions sont interactives et intimement mêlées dans la production du résultat. Nous retrouvons, là, la dimension réflexive consciente et rationnelle de la compétence.

C'est ce que souligne Jonathan Baron, qui, s'appuyant sur les travaux de John Dewey, soutient que l'aptitude à penser intelligemment est plus importante que toutes les au-

⁶⁴³ Richard JF-(1999)-« L'intelligence »-Encyclopedia Universalis

tres aptitudes manifestant l'intelligence. Au fondement de cette aptitude, se trouve la réflexivité : par « *reflective thinking* », il faut entendre la pensée qui « *cherche à atteindre un but, à résoudre un état de doute, ou à décider du cours d'une action* ». La pensée réflexive suivrait 5 phases : la reconnaissance du problème initié par un état de perplexité ou de doute, l'énumération des possibilités (hypothèses à adopter ou solutions à mettre en œuvre), le raisonnement (qui permet d'évaluer les possibilités et de rechercher les preuves pour ou contre en consultant leurs souvenirs, en posant des questions ou en faisant des expériences), la révision des possibilités sur la base de la preuve (addition, suppression, modification de ces possibilités, attribution de forces à chacune), l'évaluation du jeu de possibilités pour décider si le processus doit continuer (si oui, il retourne en phase 2 et 3, sinon la meilleure possibilité est choisie). Chaque phase serait menée selon des règles précises et par définition de paramètres. Cette proposition très rationalisée fait de nouveau référence à la réflexivité consciente et rationnelle de la compétence. Selon Baron, les dispositions naturelles à la pensée réflexive peuvent être affectées par des facteurs biologiques. Elles peuvent l'être par les valeurs (les préférences), les attentes et les habitudes, qui éventuellement sont affectées par les émotions. Il y a donc lieu de considérer tous ces facteurs propres à chacun, pour comprendre pourquoi les gens manifestent des dispositions particulières. La personnalité est déterminante dans la manière de penser. Nous n'avons pas encore envisagé le rapport de la compétence à la personnalité, mais nous avons vu le rapport avec les émotions, et avec les valeurs, les attentes et les habitudes (attitudes préreflexives).

De la réflexion de Binet, il est aisé de déduire que, comme la compétence, l'intelligence est une puissance de faire hypothétique, inférée de faits observables sur la base d'indices ou hypothèses explicatives. Nous ne saurions néanmoins pas assimiler la compétence à l'intelligence, car « *on ne peut pas être compétent sans être intelligent, mais on peut être intelligent sans être compétent* »⁶⁴⁵. La compétence réclame l'intelligence, mais l'intelligence ne suffit pas pour être compétent. Si on considère le QI comme un indicateur possible d'intelligence, il ne suffit pas d'avoir un QI élevé pour avoir la compétence dans des rôles ou métiers particuliers, dès lors qu'ils réclament la mise en œuvre de gestes mentaux et physiques qui sortent du commun. Les tests, de manière discrète et sans enjeu autre que l'évaluation, tentent de mettre à l'épreuve, par des simulations, une compétence,

⁶⁴⁴ Sternberg R, Salter W-(1982)-« Conceptions of intelligence »-in Sternberg R (dir by)-Handbook of Human Intelligence-Cambridg University Press

qui, dans la réalité, est éprouvée face à un continuum d'évènements, qui mettent en jeu des habitudes, des préférences, des valeurs et des émotions. Trouver une loi de série, catégoriser, trouver des analogies, repérer une figure simple dans des figures embrouillées, résoudre un problème de logique (test d'aptitudes) témoigne peut-être d'intelligence, mais pas de compétence. De même, « *le jeu d'échecs comporte beaucoup de similitude avec la stratégie militaire. Par exemple, dans un cas comme dans l'autre, il faut développer une stratégie de contrôle de l'échiquier, profiter des effets de surprise, affaiblir le moral de l'adversaire. Cependant, bien peu de pays se risqueraient à faire de leur champion le général en chef des armées* »⁶⁴⁶.

L'intelligence est la condition du développement de la compétence, comme capacité générale d'intervention, donc des compétences spécifiques et des compétences dédiées qu'elle suppose. En utilisant le raisonnement de Piaget, nous pouvons dire que, par répétition, la compétence spécifique se généralise et incorpore des évènements, des circonstances nouvelles et se module en fonction des particularités de ces objets. Dans un rôle donné, la capacité d'intervention se généralise à un spectre de circonstances de plus en plus large et complexe, ce qui lui permet d'accéder à des rôles proches, ce qui rétroagit sur sa capacité d'intervention en la rendant plus polyvalente, donc plus générale. Il convient de ne pas confondre l'habileté, et la dextérité avec la compétence. Il est possible d'être habile, (notamment, grâce au conditionnement) sans être compétent, donc intelligent, comme l'a montré l'exemple de Sternberg, exposé plus haut. La compétence permet de gérer les évènements dans des contextes différents ; plus les contextes sont variés, plus large est la compétence ; plus les situations (enchevêtrement d'évènements) sont réputées complexes, plus la compétence est profonde. Si on se réfère à des situations différentes, qui posent des problèmes de nature différents, ce sont autant de compétences différentes qui sont requises, ce qui accroît la capacité générale d'intervention.

L'organisation processuelle divise le travail de manière différente, non plus par des tâches à réaliser, mais par des missions à accomplir, des rôles à tenir. Elle induit une spécialisation selon un principe différent. Cette spécialisation conduit les acteurs à intégrer des actions qui, dans l'ancienne organisation, étaient attribuées, chacune, à un acteur spécialisé. Le conducteur de machine doit assurer la maintenance de premier niveau de sa ma-

⁶⁴⁵ Lécuyer R-(1999)-« Programmés pour apprendre »-in Dortier JF (coord)-Le cerveau et la pensée-Auxerre-Editions Sciences Humaines

chine, ce qui nécessite une connaissance approfondie de sa machine et des événements qui peuvent potentiellement en altérer le fonctionnement. Le sens qu'il donne à la conduite de sa machine est désormais différent : elle est un moyen de production d'un service au client, service qui doit le satisfaire dans la pluralité de ses aspects. Mais la manière dont il conduit sa machine participe également au coût de revient du service, donc à la rentabilité de son département, puis de son entreprise. Sa représentation de l'activité doit intégrer une pluralité de dimensions absentes dans une organisation bureaucratique. Son travail a plus de sens, et il est donc plus motivant. Mais il requiert un effort « intellectuel », un effort d'intelligence plus important. Sa compétence de conducteur de machine s'est étendue à des domaines, donc à des problèmes, qui relèvent du commerce, du marketing, de la qualité, de la gestion comptable, de la mécanique, de l'électricité. S'il devient formateur, il l'étendra au domaine technologique (il lui faudra connaître la logique des techniques utilisées pour son activité, avoir une connaissance élaborée, plus scientifique, de la matière utilisée et de ses transformations), et au domaine pédagogique. Il y aura élargissement de sa compétence, voire incrémentation de nouvelles compétences à sa compétence initiale, et simultanément approfondissement. La puissance qui conditionne cet élargissement et cet approfondissement est l'intelligence. Mais l'intelligence n'est pas un complexe de qualités inertes, elle rétroagit au développement des compétences, par son propre développement. La réflexivité est au centre de l'intelligence humaine, mais elle interagit avec l'affectivité, ce qui produit des différences dans les modes de pensée et dans les comportements.

La compétence et l'intelligence ne se confondent pas. L'une, l'intelligence, est le substrat de l'autre, joue le rôle de terre nourricière, qui, elle-même se nourrit des produits de la sédimentation des effluents de la compétence en exercice. L'exercice de la compétence, autrement dit *le faire*, dans une situation ou une catégorie de situations déterminées, induit des accumulations de *matériaux*, plus ou moins stables. Les accumulations stables viennent incrémenter la compétence particulière et par transfert d'autres compétences particulières, pour finalement incrémenter la compétence de manière générale et finalement profiter de manière générique à l'ensemble de compétences particulières. Nous faisons l'hypothèse que la montée en compétence transforme la représentation du champ réel concerné, et ensuite la représentation du monde par contamination, et finalement, la manière de se représenter le monde, donc le cadre et la gamme des cadres disponibles. C'est

⁶⁴⁶ Toupin L-(2000)-« Pour une éducation cognitive prématique »-Cahiers Pédagogiques-N°381

finalement l'intelligence du monde comme résultat et comme puissance qui serait ainsi transformée par les flux et reflux de *matériaux* induits par l'exercice des compétences.

L'intelligence est une propriété émergente de l'organisation active qu'est l'être humain, qui est ontologiquement prédisposé à cette intelligence. Son siège est dans le corps et en particulier dans le cerveau. L'intelligence est donc triplement déterminée : biologiquement (évolution de l'espèce), épigénétiquement (« *organisation singulière du réseau nerveux en développement par l'expérience et par l'activité interne de l'organisme* »⁶⁴⁷), et culturellement (empreinte culturelle du milieu). Les prédispositions se transforment en dispositions par l'activité de l'organisation (l'individu), organisation qui elle-même se produit et se reproduit par les interactions avec son écosystème, et, in fine, avec le monde. Le développement de l'intelligence procède d'un processus à double dimension, une dimension organique, une dimension culturelle. Le siège de l'intelligence est particulier à chaque individu, son organisation évolue de manière spécifique en raison de la spécificité de l'écosystème et des relations spécifiques qu'il entretient avec lui. Il en résulte un mode de fonctionnement singulier. L'intelligence n'est pas une propriété innée, génétique⁶⁴⁸, mais prédisposée ; c'est une propriété acquise par l'organisation active qu'est l'individu, par l'activité même de cette organisation, donc par l'exercice de sa compétence. Elle se construit en permanence par l'interaction entre ce qu'elle est (degré de développement ou de maturation) et son écosystème, donc par expérience, au sens de mise à l'épreuve de ce qu'elle est et résolution des conflits engendrés par les contacts avec le monde. Elle se construit par contact avec le réel, conflit avec le réel, accommodation des contraintes, puis assimilation, selon le modèle proposé par Piaget. C'est une propriété émergente de l'auto-éco-re-construction de l'individu. Elle s'enracine donc à la fois dans l'individu et dans la société, en cela elle est auto-socio-re-construction. Le développement de l'intelligence est un développement social⁶⁴⁹. La culture donne forme à l'esprit⁶⁵⁰. L'intelligence n'est donc pas arrêtée, mais c'est une propriété dont il est nécessaire d'avoir une vision dynamique (Piaget⁶⁵¹, Vygotsky⁶⁵²). L'intelligence est une propriété émergente d'une organisation (la

⁶⁴⁷ Changeux JP-(1999)-« Le cerveau et la complexité »in Dortier JF-*Le cerveau et la pensée*-Auxerre-Editions Sciences Humaines

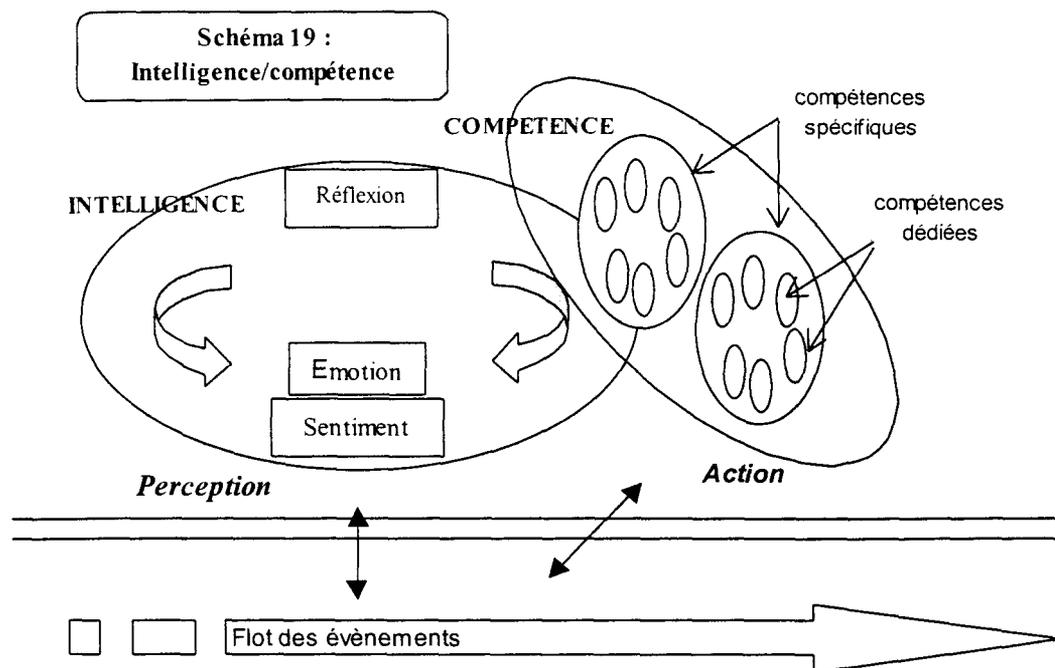
⁶⁴⁸ Duyme M, Dumaret AC, Tomkiewicz S-(1999)-« How can we boost Iqs of dull children ? A late adoption study- Proceeding of National Academy of Sciences-cité par Duyme M-« Le génie n'est pas génétique »-Télérama n°2590-sept.-99

⁶⁴⁹ Doise W, Mugny G-(1981)-*Le développement social de l'intelligence*-Paris Interéditions

⁶⁵⁰ Bruner J-(1991)-*Car la culture donne forme à l'esprit*-Eschel

⁶⁵¹ Piaget J-(1956)-*La psychologie de l'intelligence*-Paris-Armand Colin

personne) parcourue par un milieu interne qui offre des lignes de résistance, et cette personne est plongée dans un milieu qui lui-même est résistant. L'évolution de l'intelligence est donc réglée par ces lignes de force internes et externes. Ces milieux sont interactifs : le milieu externe produit un contexte habilitant et contraignant à la fois, il est un cadre d'exercice de l'intelligence, tandis que le milieu interne peut exercer une pression pour élargir le cadre. *L'imprinting culturel* est un des facteurs fondamentaux de cadrage de l'exercice de l'intelligence individuelle « *l'imprinting culturel s'inscrit cérébralement dès la petite enfance par la stabilisation sélective des synapses, inscriptions qui vont marquer irréversiblement l'esprit individuel dans son mode de connaître et d'agir* »⁶⁵³.



2.2 L'INTELLIGENCE, PUISSANCE DE CREATIVITE AU SERVICE DE LA COMPETENCE

La créativité est une propriété particulière de l'agir humain, induite par la réflexivité. Le geste mental n'a pas pour objet la réalité, mais la réalité imaginée. L'esprit livre à son appétit de réflexion, non pas le monde limité et contraignant du réel, mais le monde sans limite de l'imaginaire. L'univers est ouvert à la détermination humaine, c'est un champ de possibles, au sein duquel peuvent apparaître des réalités nouvelles. Dans son affrontement au monde, l'homme peut se trouver en situation problématique, donc en attente d'une

⁶⁵² Schneuwly B-(1986)-« Les capacités humaines sont des constructions sociales. Essai sur la théorie de Vygotsky »- European Journal of Psychology of Education-1-

connaissance renouvelée ou de solutions renouvelées. Cette attente est marquée par l'incertitude. C'est à ce moment-là que la connaissance a besoin de stratégie, donc de créativité, pour reconstruire une représentation de la situation à travers l'aléa et le flou, pour élaborer de nouvelles conduites dans des conditions incertaines. La connaissance et l'action ont besoin de stratégie, « *c'est-à-dire d'art/méthode/ruse apte à élaborer des conduites dans des conditions incertaines* »⁶⁵⁴. L'art stratégique dans la connaissance et dans l'action, c'est ce que Morin entend par intelligence.

L'activité créative n'est pas localisée à la poésie, à l'artisanat, ou à d'autres types d'actes réputés « créatifs ». « *Une telle conception conduit nécessairement à refuser toute créativité aux autres types d'action concrets, qui deviennent le contraire de l'acte créatif* »⁶⁵⁵. Tout agir est potentiellement créatif. La créativité apparaît comme une ouverture à de nouvelles façons d'agir. La créativité n'est donc pas le privilège de quelques-uns : « *Nous sommes enclins à réserver l'esprit créatif à des personnes considérées comme rares et uniques, telles que les génies. Mais tout individu est créatif à sa manière. Chacun fait l'expérience de la vie sous un angle différent de tous les autres, et chacun a par conséquent quelque chose de spécifique à donner aux autres, s'il peut traduire ses expériences en idées et les communiquer à autrui* »⁶⁵⁶.

Si dans le principe de sa production, l'activité imaginaire n'est pas limitée, elle est néanmoins contrainte par le gisement de ses ressources, gisement anthropologiquement, socialement et individuellement limité et structuré. La créativité est aussi contrainte par le cerveau et sa pratique. Nous avons vu que notre praxis se déroule à partir de schèmes de représentation qui fonctionnent comme des invariants opératoires dans les gestes mentaux qui sous-tendent notre action. Ces schèmes de représentation sont eux-mêmes inscrits dans des cadres de représentation fortement ancrés parce que régulièrement actualisés. Cadres de représentation et schèmes de représentation routinisent notre activité mentale, et régissant la conduite de nos actions, elles contribuent à la routinisation de nos actions. Un canevas est ainsi toujours disponible pour nous guider dans le tissage de notre représentation et de notre interprétation des événements et la mettre en acte. Comme tout canevas, il est ouvre des voies parmi les possibles, mais il occulte les possibles autres que les voies

⁶⁵³ Morin E-(1991)-*La méthode-Les idées*-Paris-Seuil

⁶⁵⁴ Morin E-(1980)-*La méthode. La vie de la vie*-Paris-Éditions du Seuil

⁶⁵⁵ Joas H-(1999)-*La créativité de l'agir*-Paris-Éditions du Cerf

actuelles. Nos pratiques mentales sont ainsi souvent dépendantes des chemins habituellement empruntés, des ressources utilisées.

La créativité est cette propriété de l'intelligence qui est manifestée par la capacité à piocher ailleurs que dans le réservoir des ressources et règles habituellement utilisées ou disponibles pour créer de nouvelles idées, de nouveaux schèmes de représentation, et finalement enrichir la variété des gestes mentaux nécessaires à une adaptation variée à la réalité. La créativité permet d'incrémenter de nouvelles règles et ressources à la compétence, ce qui procure à l'individu la capacité de s'adapter à des situations connues de manière plus pertinente, ou à des situations nouvelles. La créativité lui permet de disposer de procédures plus pertinentes qui lui permettent de faire mieux que ce qu'il faisait, de faire mieux que les autres (compétence critique), et de disposer d'un répertoire élargi de procédures alternatives pour une adaptation plus fine aux différentes situations qu'il peut rencontrer⁶⁵⁷. La créativité est source d'adaptation plus fine, mais matrice de la proactivité, de l'imagination des actions qui permettent d'intervenir sur le cours des événements. L'agir humain est capable de pro/jeter, ce qui permet à l'espèce humaine de pro/duire ses moyens d'existence, et par conséquent, sa vie matérielle⁶⁵⁸. La créativité intervient dans l'adaptation ou accommodation au monde, et dans la transformation active du monde : dans un cas, il s'agit d'inventer ce qui permet de se plier aux exigences du monde, dans l'autre, d'inventer ce qui permet de plier le monde aux exigences de l'organisation active. Dans ce rapport au monde, l'interaction n'est pas sans effet sur la constitution de l'organisation active, dans sa pente fondamentale, autrement dit dans sa personnalité. Le rapport de l'organisation active au monde peut amener une recreation de sa manière d'être au monde (autrement dit, dans une certaine perspective, de sa compétence) qui elle-même peut impulser une recreation de l'être au monde, c'est-à-dire de la personnalité et de l'identité.

C'est une possibilité dont la réalisation est liée au système et au contexte de son action, et en particulier à l'organisation de son rapport au monde. L'organisation qui « ferme » ce rapport au monde enferme simultanément les actions de l'organisation active, et ne produit pas un contexte favorable à la créativité. L'organisation qui « ouvre », au contraire, livre le champ des possibles à l'activité créatrice. L'organisation qui « ouvre »

⁶⁵⁶ Dewey J-()-« Construction and Criticism »- cité par Joas H-(1999)- *La créativité de l'agir*-Paris-Editions du Cerf-p151

⁶⁵⁷ Vergnaud G-(1996)-« Au fond de l'action, la conceptualisation »-in Barbier JM-*Savoirs théoriques et savoirs d'action*-Paris-PUF

définit des espaces de liberté. L'organisation en réseau est promue par la littérature managériale comme un mode d'organisation qui « ouvre », tandis que l'organisation hiérarchique « ferme ». L'organisation réticulaire signifie une organisation où les relations entre les éléments permettent à chacun d'être en relation avec une pluralité d'éléments à l'image des nœuds du filet. Mais l'image du filet n'est pas suffisante sauf à l'utiliser pour signifier la manière dont les relations sont réglées entre les éléments et par voie de conséquence la manière dont est réglée la relation au monde de chacun. Chacun agit selon ses règles (auto/nomie) à l'intérieur d'un espace de liberté attribué, espace défini par son rôle au sein de l'organisation, et le cadre « social » (valeurs, priorités, objectifs, axes stratégiques, mode de contrôle). Afin de développer la créativité, des techniques sont proposées, comme celles, par exemple, de De Bono⁶⁵⁹. A la pratique habituelle de la « *pensée verticale* », qui consiste à approfondir une idée de manière logique et linéaire pour résoudre un problème, de Bono propose de combiner la « *pensée latérale* », qui consiste à chercher à aborder le problème sous un angle nouveau, de manière à stimuler l'exploration mentale de domaines que le cerveau n'aurait pas envisagés autrement. A cet effet, il propose un certain nombre de techniques : générer une idée absurde puis l'explorer avec le dessein d'aboutir à une piste de réflexion nouvelle sérieuse, identifier une hypothèse évidente ou de sens commun et la remettre en cause systématiquement, dégager un concept sous-jacent à partir d'une idée et chercher des idées alternatives à ce même concept, examiner un problème en adoptant alternativement six points de vue différents (approche intuitive, analytique, critique, optimiste, créative, et le débat).

La créativité libère l'action des contraintes de l'organisation active et de son écosystème par saisie des possibles⁶⁶⁰ que l'activité imaginaire projette sur le réel représenté. La créativité permet d'échapper à la fermeture par virtualisation des problèmes ou à la répression de leur source, et de s'ouvrir à la richesse du champ des possibles par l'actualisation. L'acte créatif est libération. L'activité imaginaire est source de liberté.

3 LA COMPETENCE HUMAINE, ACTUALISATION PAR DES PERSONNALITES DIFFERENTES

La personnalité est une émergence de l'individu, individu qui s'est produit par ses relations avec son écosystème, à partir du patrimoine génétique (génotype) légué par ses

⁶⁵⁸ Marx K, Engels F-L *Idéologie allemande*-Paris-La Pléiade.

⁶⁵⁹ De Bono E-(1992)-*Serious Creativity*-Editions Harper Collins

ascendants. L'homme, comme espèce produite par la nature, est né de l'aptitude de la nature à créer de la différence. Comme type particulier, il est en relation écologique avec les autres créations de la nature. Comme espèce, il se reproduit en créant de la différence, ce qui individualise chacun de ses produits (il n'y a pas d'individualité sans différences), l'autonomise (mais une autonomie dépendante de son environnement), et le rend sensible à des stimuli différents pour agir (motivations). Comme dans tout système, les éléments qui font l'individu sont en interrelation, en interaction, de manière organisée. C'est cette organisation spécifique à chacun, bien qu'elle puise dans un patrimoine génotypique commun à l'espèce, qui produit la personnalité.

D'après Argyris⁶⁶¹, il y a consensus pour définir la personnalité « *comme une organisation (1) dans laquelle les parties maintiennent le tout, et le tout maintient les parties ; (2) qui recherche un équilibre interne (habituellement appelé accommodation ou ajustement) et un équilibre externe (habituellement appelé adaptation) ; (3) mue par une énergie psychique aussi bien que physique ; (4) située dans les systèmes de besoins ; et (5) exprimée par les aptitudes. (6) L'organisation de la personnalité peut être appelée « Le Soi », qui (7) colore toutes les expériences de l'individu et l'amène à vivre dans les « mondes privés », et qui (8) le rend apte à se défendre (se maintenir) contre les menaces de toutes sortes* ». Le développement de la personnalité, dans notre culture, est marqué par des passages : passivité enfantine à l'activité croissante de l'adulte, dépendance à une relative indépendance, registre comportemental limité à une grande variété, statut subordonné au désir d'un statut social au moins égal ou supérieur à celui de ses pairs, absence de conscience de soi à la prise de conscience de soi, une maîtrise de son comportement qui conduit à un sens de l'intégrité et au sentiment d'estime de soi.

La personnalité renvoie à quatre caractères⁶⁶² : l'individualité, l'autonomie, la stabilité ou consistance, et la spécificité des motivations.

L'individualité se manifeste par la différence des réactions de la part de sujets placés dans un milieu identique ou en contact avec un stimulus commun. Nous distinguons les individus les uns des autres parce qu'ils ont des caractères différents qui sont d'ordre

⁶⁶⁰ L'activité imaginaire n'est donc pas un épiphénomène, elle est un phénomène de l'activité humaine, d'un sujet auto-socio-construit, qui déconstruit/reconstruit son rapport praxique au monde.

⁶⁶¹ Argyris C-(1991)-« L'individu et l'organisation. Quelques problèmes d'ajustement mutuel »-in Tessier R et Tellier Y-*Changement planifié et développement des organisations*-Presses de l'Université du Québec

⁶⁶² Corraze J-(1999)-« La personnalité »-Encyclopedia Universalis

génotypique et d'ordre phénotypique⁶⁶³. Chaque individu est *un*, une totalité organisée d'éléments, une organisation active, autrement dit un système. Chaque individu est une actualisation du genre humain, la réalisation phénotypique d'un génotype. Il se différencie des autres individus du même génotype et du genre humain par ses différences physiques, mais également psychiques. Si, sur le plan biologique, l'individualité peut apparaître comme une donnée de départ, il en va tout autrement pour la dimension psychique. Si les différences physiques sont observables directement, les différences psychiques sont établies par inférence des comportements observés, des réponses apportées face aux situations. Face aux situations, l'impulsion à agir se décharge de manière différente selon la personnalité, et manifeste le rapport particulier que le sujet entretient avec le monde. *« Percevoir ou imaginer un objet, ou élaborer la perception d'un objet, ce n'est pas agir purement et simplement comme un appareil perceptif. Il y a toujours une personnalité qui éprouve la perception : un mode propre de percevoir. Nous nous sentons poussés à répondre à la perception par une action, ce que nous faisons d'ailleurs parfois. Nous sommes, en d'autres termes, des êtres affectifs, des personnalités, et une personnalité est un système d'actions et de tendances aux actions »*⁶⁶⁴.

L'autonomie (auto/nomos) est une manière de se conduire (selon ses propres règles) au contact des événements. *« Etre une personne, c'est être une source autonome d'action. L'homme n'acquiert cette qualité que dans la mesure où il est plus qu'une simple incarnation du type générique de sa race ou de son groupe. On dira, en tout état de cause, qu'il est doué de libre-arbitre et que cela suffit à fonder sa personnalité »*⁶⁶⁵. Il s'agit toujours d'une autonomie dépendante, car l'individu est en relation écologique avec son environnement. Ne pouvant vivre en autarcie, il ne peut se placer en autarchie (pouvoir absolu). Néanmoins, dans un cadre donné, il peut vivre en suffisance, donc être en auto-suffisance. Dans ce cas, compte tenu du cadre, simultanément contraignant et habilitant, il n'est soumis à aucune autre contrainte ou régulation extérieure, il apporte les réponses aux attentes nées de son contact avec les événements du milieu extérieur, comme de son milieu intérieur. L'événement n'est déterminant que s'il est saisi par l'individu et il n'existe que par la signification qu'il lui attribue. Dans la mesure où il prend conscience des événements, il

⁶⁶³ Le phénotype est l'ensemble des caractères apparents d'un individu, correspondant à une réalisation du génotype. Ensemble du patrimoine génétique d'une personne, héritée de ses ascendants.

⁶⁶⁴ Schilder P-(1935, puis 1950, trad 1968)-*L'image du corps. Etude des forces constructives de la psyché*-Paris-Gallimard, cité par Joas H-(1999)-*La créativité de l'agir*-Paris-Éditions du Cerf

⁶⁶⁵ Dürkheim-(1967)-*De la division du travail social*-Paris-PUF-cité par Courpasson D-(1997)-*Sociologie de la contrainte*-Thèse d'habilitation à diriger des recherches.

peut en prévoir les développements, il les problématise ou non en fonction de ses attentes, il peut en pousser plus loin la connaissance, il évalue la situation, il peut choisir l'attitude qui lui semble adéquate (virtualiser, réprimer, actualiser). Finalement, il juge, c'est-à-dire met un point d'arrêt à son problème en prenant une décision. C'est à l'autonomie qu'on se réfère, quand, par exemple, la réponse apportée apparaît disproportionnée à l'événement externe. Un tel effet amène à faire l'hypothèse de la vulnérabilité de la personne face à ce type de situation : c'est un effet de sa personnalité. L'effet produit n'est pas celui qui convient, dans cette situation, ce qui correspond à une rupture de compétence, en raison de la personnalité. Dans le cas contraire, la personnalité n'altère pas la compétence. Personnalité et compétence sont donc indissociables, de ce point de vue. L'autonomie fait référence à des règles, à des valeurs qui ont force de règle pour la conduite à tenir au contact des événements, sachant que l'agir est ancré dans la situation, que notre perception des événements est fonction de nos aptitudes et de nos dispositions actuelles à agir. Il ne faut donc pas la confondre avec d'autres instances déterminantes, comme celle qui préside, par exemple, à la production de défenses qui ont pour rôle de réduire, d'amortir les stimuli externes qui risquent de mettre en cause l'équilibre psychique de l'individu (ajustement de contraintes internes, telles que les pulsions, et des contraintes externes, telles que les exigences sociales). L'autonomie connote l'achèvement, la perfection. L'individu autonome connaît le champ de son autonomie, il sait ce qui est en son pouvoir, et ce qui n'en dépend pas. Dans les limites de son champ d'autonomie, il a la capacité de décider et de commander, sans avoir à rendre compte à une instance supérieure, tant qu'il répond aux attentes. Sa souveraineté procède de sa compétence/performance, de son adhésion active aux valeurs de l'organisation dont il est élément, et aux méta-règles qui en sont la traduction.

Chaque individu est spécifiquement motivé. Nous retiendrons que ce qui motive « *sont des stimuli qui poussent à l'action et dont, le plus souvent, on observe les effets sans les saisir directement* »⁶⁶⁶. Nous avons vu plus haut la motivation comme un procès, qui naît du contact d'une personne avec des circonstances. Les stimuli sont des événements du milieu interne ou du milieu externe qui déclenchent une pulsion à agir dans un certain sens, en prenant un « objet » pour cible. L'effet (donc une représentation) sur la cible et l'émotion qui l'accompagne chez l'acteur rétroagissent comme événement stimulant ou inhibant. Certains événements (non pas en eux-mêmes, mais par la représentation qui en est « faite ») affectent donc la puissance d'agir de manière inhibante ou stimulante. Le pro-

cès de motivation met en cause l'individu, l'environnement et la relation écologique de l'individu à son environnement. Certaines pulsions comme les pulsions respiratoire, alimentaire, sexuelle, cognitive, actives sont d'ordre ontologique, d'autres sont d'ordre écologique, mais les modalités d'action (compte tenu des limites physiologiques) qu'elles induisent les unes comme les autres sont d'ordre écologique, et en particulier culturelles. « *Les comportements d'exploration, dont l'importance est fonction du degré d'évolution de l'espèce, les normes culturelles, qui sont hétérogènes aux phénomènes naturels et qui imposent aux individus des cadres précis pour leur valorisation narcissique et leur domination au sein de la société, la représentation, qui est spécifique à l'homme et lui permet d'ordonner ses conduites par rapport au futur, la texture souple des mécanismes de sublimation et de neutralisation suffisent à la compréhension des propriétés dynamiques de la personnalité. Les différences entre les personnes tiennent non seulement aux possibilités héréditaires et au milieu d'une façon générale, mais également à la capacité de sublimation de chacun en rapport avec l'énergie libérée des conflits névrotiques et avec la tolérance à la frustration* »⁶⁶⁷.

Pour certains, la personnalité n'a pas de consistance, car c'est la situation qui domine les comportements. Pour d'autres, il faut considérer l'interaction entre les personnes et les situations. Pour d'autres encore, la personnalité se présente sous la forme de traits (traits de personnalité) ou d'une structure. C'est la thèse retenue par la psychanalyse : la personnalité est le produit d'une structuration, ce qui suppose une certaine stabilité, mais cette stabilité ne permet pas de prédire la comportement d'un individu dans une situation donnée, car les conduites peuvent se modifier sous l'influence du milieu, sans que la personnalité soit remise en cause.

4 LA COMPÉTENCE, PRODUCTION DE LA CONCEPTION PERSONNELLE DE L'ACTIVITÉ

Qu'est-ce qui fait qu'une personne, dans l'accomplissement du même travail, est plus compétente qu'une autre ? C'est la représentation qu'elle s'en fait. C'est la réponse fournie par le travail de recherche de J. Sandberg⁶⁶⁸. La compétence prend le sens que lui donnent les agents ou les acteurs⁶⁶⁹, à partir de l'expérience qu'ils en ont : les représenta-

⁶⁶⁶ Corraze J-(1999)-« La personnalité »-Encyclopedia Universalis

⁶⁶⁷ Corraze J-(1999)-« La personnalité »-Encyclopedia Universalis

⁶⁶⁸ Sandberg J-(2000)-« Understanding human competence at work: An interpretative approach »-*Academy of Management Journal*-Mississippi State-Feb 2000

⁶⁶⁹ Dubois M, Retour D-(1997)-"Le management d'un service public : vers une nouvelle approche des compétences et des modes de gestion des ressources humaines"-*Revue de Gestion des Ressources Humaines*-N°21-22

tions sont "le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique"⁶⁷⁰. Cette conception de la compétence ouvre une voie nouvelle à la compréhension de la compétence au travail. Les qualités mises en œuvre à l'occasion du travail sont dépendantes du contexte, et acquièrent cette dépendance par les différentes expériences que le travailleur a de son activité. La conscience de ces expériences navigue entre une zone implicite (ou tacite) et une zone explicite. C'est pourquoi la praxis des personnes au travail diffère de la manière dont le travail est actuellement décrit par les descriptions d'emploi, les manuels, les programmes de formation⁶⁷¹. Au contact de leur travail, les personnes cadrent leur activité et posent les problèmes au travers de leur expérience de ce travail⁶⁷². Selon la manière dont les personnes se représentent leur travail, les qualités mises en œuvre sont différentes. Ce qui importe donc, ce sont donc plus les expériences fondatrices du travail que les qualités elles-mêmes. Il reste néanmoins à démontrer comment ces qualités sont intégrées, comment on passe d'une compétence de débutant à une compétence d'expert, en d'autres termes à expliquer pourquoi certaines personnes sont plus compétentes que d'autres.

Sandberg a travaillé sur une unité d'optimisation des moteurs de chez Volvo, en Suède, avec une approche phénoménographique. Cette unité comprend 50 ingénieurs, dont le rôle est de développer des moteurs pour de nouveaux modèles de véhicules. Son étude porte sur la compétence de ces ingénieurs. Pour obtenir des données qui saisissent la plus grande variation possible de compétence au sein du groupe, il a sélectionné 20 ingénieurs, en veillant à obtenir une variation maximale pour les deux critères fondamentaux que sont la formation initiale et la durée d'expérience en optimisation des moteurs. Il a utilisé l'observation et les entretiens compréhensifs dans le but de saisir comment varient les conceptions de l'optimisation des moteurs chez les ingénieurs. Les entretiens ont duré de deux à trois heures et étaient centrés sur deux questions principales : qu'est-ce que l'optimisation des moteurs signifie pour vous ? Qu'est-ce qu'un optimiseur compétent ?

⁶⁷⁰ Abric JC-(1989)-in Jodelet D-Les représentations sociales-Paris-PUF cité par Dubois M, Retour D

⁶⁷¹ Brown, J. S., & Duguid, P-(1991)-« Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation »- Organizational Science- 1: 40-57 cité par Sandberg J-(2000)-« Understanding human competence at work: An interpretative approach »-*Academy of Management Journal*-Mississippi State-Feb 2000

⁶⁷² Schön A-(1983)- *The reflective practitioner. How professionals think in action*-New York-Basic Books-cité par Sandberg J-(2000)-« Understanding human competence at work: An interpretative approach »-*Academy of Management Journal*-Mississippi State-Feb 2000

De l'étude de Sandberg, il ressort 3 conceptions différentes de l'optimisation des moteurs : l'une comme une optimisation disjointe des qualités du moteur, l'autre comme une optimisation interactive de ces qualités, et la dernière comme une optimisation dans la perspective du client. Ces 3 conceptions constituent leur compétence en optimisation de moteur. Chaque conception a amené la production de qualités-clés différentes.

Selon la première conception (6 ingénieurs), l'optimisation d'un moteur consiste à faire varier les différents paramètres relatifs à chaque qualité, qualité par qualité, en les traitant successivement de manière séquentielle. Les qualités-clés sont centrées sur la relation entre le réglage des paramètres et une qualité particulière du moteur : il s'agit d'analyser et d'interpréter comment les paramètres correspondant à une qualité du moteur influencent cette qualité, ce qui demande de la précision et de la méthode. Les qualités sont considérées comme indépendantes.

Dans la seconde conception (10 ingénieurs), quand on agit sur les paramètres relatifs à une qualité donnée, cette action peut avoir des effets sur d'autres qualités du moteur. Il y a donc un postulat d'interactivité des qualités. Les ingénieurs doivent donc comprendre dans quel ordre et comment précisément les qualités doivent être optimisées dans chaque situation. La compréhension des liens et des interactions entre les qualités du moteur est donc primordiale. Cette compréhension s'acquiert par auto-apprentissage, mais également en communiquant avec les autres. Dans cette conception, la capacité à communiquer et à coopérer sont des qualités requises de l'optimiseur. Les personnes de ce groupe apparaissent plus motivées et plus efficaces dans leur travail.

Dans la troisième conception, les ingénieurs, comme dans la conception précédente tiennent compte de toutes les étapes à chaque étape particulière de l'optimisation. Toutefois, ils mettent l'accent sur la relation entre le moteur optimisé et la conduite du client. Quand ils optimisent un moteur, ils conduisent la voiture comme le ferait un client ordinaire. Donc, pour eux, l'optimiseur compétent est celui qui intègre les attentes du client à chaque étape de l'optimisation. Les qualités attachées à cette conception sont toutes centrées sur la relation entre les qualités particulières du moteur et les attentes des clients, ce qui fait apparaître une troisième structure de compétence. La qualité essentielle pour eux est le sens pratique du moteur, ce qui demande de connaître ce que les clients attendent d'une bonne voiture et de comprendre comment l'optimisation d'une qualité particulière

influence le résultat final. Comme pour les travailleurs de la seconde conception, l'intérêt pour les moteurs, l'autoapprentissage et la coopération sont des qualités centrales. Toutefois, l'auto-apprentissage est plutôt centré sur la relation entre les souhaits des clients et les moteurs approuvés que sur l'interaction des qualités des moteurs. Leur communication et leur coopération déborde le département optimisation et s'étend au département chargé de faire le test complet du véhicule.

Pour Sandberg, ce sont donc les conceptions des ingénieurs qui fondent leur compétence au travail, et les différentes manières de concevoir le travail d'optimisation renvoient à trois formes de compétence en optimisation de moteur. Cela lui permet de hiérarchiser les compétences, selon le degré de compréhension des compétences. De la première à la troisième conception, il note une complexité croissante. Dans la première, le travail est réduit à plusieurs étapes, avec une focalisation sur la relation entre des paramètres particuliers et des qualités particulières du moteur. Dans la seconde, les qualités du moteur sont interactives, et le travail est étendu à l'interaction des qualités du moteur. Dans la troisième, il s'agit d'une optimisation dans une perspective client, et le champ du travail s'étend à la relation entre le moteur optimisé et les attentes du client.

La hiérarchie est encore plus évidente quand on considère les qualités requises par l'optimisation des moteurs au sein de chaque conception. Par exemple, la qualité « connaissance du moteur » a été exprimée par tous les ingénieurs comme essentielle. Toutefois, selon la conception, la connaissance requise est variable. Au sein de la première conception, il s'agit de comprendre comment les qualités du moteur réagissent aux variations des paramètres de réglage, par couple paramètres/qualité. La deuxième inclut la compréhension des réactions des différentes qualités aux influences des différents paramètres, ce qui suppose les liens entre les différentes qualités. Dans la troisième conception, il faut également connaître les relations entre les qualités du moteur et les attentes des clients. Les conceptions sont de plus en plus étendues. Cette hiérarchie des conceptions suggère que ceux qui sont porteurs de la première conception sont les moins compétents et que ceux qui détiennent la troisième sont les plus compétents. Cette hypothèse est confirmée par les ingénieurs eux-mêmes, quand ils sont amenés à juger leurs pairs. Ceux qui détiennent la troisième conception sont jugés les plus compétents par leurs autres collègues, qui, lorsqu'on leur demande ce qu'ils ont en plus, disent qu'ils ont des qualités caractéristiques supplémentaires. Inversement, ceux qui ont une conception supérieure déclarent que ceux qui

expriment une conception inférieure sont moins compétents. Ceux qui détiennent la conception la plus compréhensive, quand la situation l'exigent, sont capables de revenir à une conception étape par étape, tandis que l'inverse n'est pas possible.

Quand Sandberg examine la relation entre le niveau de formation initiale et d'expérience et le niveau de compétence/conception, il constate qu'il y a des gens très diplômés dans les 3 groupes de compétence et qu'il n'y a pas de rapport évident entre le niveau de scolarisation et les 3 conceptions. Il n'y a pas non plus de forte relation avec la durée d'expérience, mais il remarque que ceux qui se trouvent dans le groupe 3 ont tous plus de 11 ans d'expérience dans le département d'optimisation. Une des explications possibles est que la compétence se développe avec l'expérience de l'optimisation des moteurs, et qu'il faudrait au moins 11 ans pour atteindre la troisième conception. Néanmoins, l'auteur remarque qu'il y a également des gens de longue expérience (12 ans) dans les groupes 1 et 2, car la durée d'expérience varie entre 1 et 12 ans dans les deux premiers groupes, et la durée moyenne d'expérience entre les deux groupes est faible.

Finalement, cette approche phénoménologique fait apparaître que la compétence humaine n'est pas essentiellement un ensemble spécifique de qualités⁶⁷³, ⁶⁷⁴ (approche par la personne⁶⁷⁵), ni un ensemble spécifiques d'activités (approche par les activités⁶⁷⁶), ni des qualités requises par des fonctions (approche personne-activité⁶⁷⁷). La compétence renvoie au sens que les travailleurs ont construit de leur travail. Les connaissances, les capacités, et autres qualités mises en œuvre dans l'accomplissement du travail sont précédées, basées sur leur conception du travail. Ce sont les manières de concevoir le travail qui produisent, forment et organisent leur connaissance et leurs capacités dans leur compétence à accomplir le travail. C'est la conception particulière du travail qui définit quelle compétence il développe et utilise dans l'accomplissement de ce travail. Les qualités n'ont donc pas un sens fixé, mais elles acquièrent des significations au travers de la manière spécifique dont

⁶⁷³ Boyatzis R-(1982)-*The competent manager*-New York-Editions Wiley cité par Sandberg

⁶⁷⁴ Spencer L & Spencer S-(1993)-*Competence at work: Models for superior performance*-New York-Editions Wiley-. Cité par Sandberg

⁶⁷⁵ Méthode Ksas qui appréhende la compétence comme un ensemble de qualités telles que connaissances, d'aptitudes, de capacités et de traits de personnalité. Les qualités pertinentes sont saisies à travers des pratiques du groupe par un spécialiste ou par les managers. Elle sont identifiées, organisées en catégories, évaluées pour permettre une mesure de la corrélation entre la réussite dans le travail et la possession de la qualité désignée. Elles sont ensuite décontextualisées et deviennent communes à une pluralité de métiers.

⁶⁷⁶ Méthode pratiquée par Anchau jusqu'à une période récente (passage actuel à une approche personne-fonction par Hay Management), par ROC IdF et par de nombreuses entreprises françaises lancées dans une démarche compétence.

le travail est conçu. Par exemple, le sens de la connaissance du moteur varie selon la conception particulière dans laquelle elle apparaît. Dans la première conception, connaître le moteur signifie comprendre comment les qualités du moteur réagissent aux différents changements de paramètres. Dans la seconde conception, cela signifie voir les liens entre les qualités et dans la troisième avoir le sens pratique du moteur. Par conséquent, les manières de concevoir leur travail amènent les travailleurs à créer, former le contexte dans lequel les qualités acquièrent leur signification précise pour une exécution du travail compétente. Ensuite, non seulement les conceptions du travail établissent les conditions de signification des qualités, mais également quelles sont les qualités particulières qui seront développées et préservées dans l'accomplissement du travail. Par exemple, être précis et méthodique apparaît uniquement dans la première conception. Procéder à l'optimisation dans le bon ordre, en étant précis, vient dans la seconde conception. Le sens pratique du moteur n'apparaît que dans la troisième conception. Les conceptions des travailleurs ne produisent pas seulement des formes différentes de compétence mais également une hiérarchie des compétences au travail. Cette hiérarchie naît d'une intelligence croissante de l'optimisation des moteurs. Plus précisément, la deuxième inclut la première et la troisième inclut la première et la seconde. Cette hiérarchie des conceptions induit une hiérarchie de la compétence des personnes. Plus la conception est riche, plus la compétence est élevée. Ceux qui ont la conception la plus riche peuvent agir conformément à la conception la moins riche, mais l'inverse n'est pas vérifié. Enfin, les résultats de la recherche fournissent une compréhension non seulement de ce qui constitue la compétence, mais également de la manière dont la compétence se développe. La compétence se développe par transformation des conceptions du travail, parce que de la manière dont les personnes conçoivent le travail découlent les qualités qu'elles développent et quel sens ces qualités prennent dans le travail. Si certains sont plus compétents que d'autres, c'est parce que leur manière de concevoir le travail diffère. Les compétences se développent par approfondissement de la conception du travail et par changement de conception.

Pour développer de la compétence, il faut donc partir de la conception que chacun a de son travail, ce qui permet de comprendre comment ses qualités se forment, se développent, s'organisent en structure particulière de compétence. Le travail du manager consiste à

⁶⁷⁷ Exemple : méthode pratiquée par Hay Management pour les fonctions d'encadrement qui consiste à repérer et décrire les principales fonctions de management et, à partir d'un modèle de qualités prédéfinies, à décrire les qualités requises par chacune de ces fonctions.

œuvrer pour faire évoluer cette conception, en mettant la personne en situation de réfléchir sur sa pratique, sous la forme d'un problème. Le changement ne se fera pas d'un seul coup, mais par progrès successifs.

5 LA QUALIFICATION, LE JUGEMENT PORTE SUR LA VALEUR DE LA COMPÉTENCE

La compétence tend à se substituer à la qualification, et Lichtenberger fait remarquer que les débats, que son émergence suscite, ressemblent aux débats qui ont accompagné l'émergence du concept de qualification dans la période de l'entre-deux-guerres. Comme pour la qualification, la notion de compétence apparaît d'abord dans l'industrie avant d'être reconnue dans le langage officiel. La qualification est apparue en co-incidence avec un changement d'organisation productive : la division extrême du travail et la forte spécialisation des hommes : *« l'émergence de la notion de qualification marque l'acceptation d'une subordination accrue au travail en échange d'un statut social garantissant la sortie de la précarité et l'accès à la consommation. Elle consacre à la fois l'intériorisation du taylorisme, l'acceptation d'un travail quotidien privé de sens, et la reconquête d'une dignité par la lutte de classe, plus axée sur les salaires et l'avènement du socialisme que sur l'organisation du travail »*⁶⁷⁸.

La qualification est utilisée dans le champ professionnel pour conceptualiser *« le jugement porté sur le niveau et le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il tient »*⁶⁷⁹ ou *« la valeur des capacités professionnelles nécessaires pour tenir un emploi correspondant à un classement dans la classification »*⁶⁸⁰. Dans ces deux définitions, la qualification procède d'un jugement qui porte sur la compétence de l'agent, compte tenu de l'emploi qu'il tient, mais ce à quoi renvoie l'emploi n'est pas défini. Or, il apparaît qu'avec la démarche compétence, les règles du jeu ont changé. En effet, le salarié n'est plus jugé en fonction du poste qu'il occupe, mais du rôle qu'il a à jouer. La différence tient dans les attentes liées au poste et au rôle. Le poste renvoie à un ensemble de tâches à réaliser dans un contexte relationnel déterminé selon des règles et procédures prévues par la description de poste, dans le cadre d'une organisation fonctionnelle à direction bureaucratique. La pièce est écrite, la manière de l'interpréter également : l'interprète a le regard tourné vers l'organisation et ceux qui la dirigent, parce qu'eux-mêmes sont autocentrés.

⁶⁷⁸ Lichtenberger Y-(1999)- « La compétence comme prise de responsabilité » in *Entreprises et compétences : le sens des évolutions*-Paris-Club Crin

⁶⁷⁹ Tortajada R. cité par Thomas J.-(1991)-*Qualification professionnelle*-Paris-Eyrolles-p8

Quel que soit le contexte, il suffit de respecter les règles et les ordres. Le diplôme, par convention, fournit souvent une valeur prédictive suffisante de la capacité à occuper le poste, il certifie la capacité à occuper une gamme de postes de ce type. La période d'essai confirme ou infirme cette capacité. Le droit assure ensuite une certaine protection du salarié et les conventions collectives tracent le chemin et le rythme de la carrière professionnelle. Les départs pour raison de retraite, ou autre, font ensuite le reste. Dans des rapports de travail régis par la compétence, en régime de contrats de travail à durée plutôt déterminée, mais renouvelables, les règles du jeu sont totalement différentes. Le diplôme certifie un niveau de formation, mais pas le complexe de compétences nécessaires pour tenir un rôle, dont le contenu et le contexte ne sont plus précisément définis et sont appelés à évoluer. Quand le complexe de compétences est reconnu au recrutement, sa reconnaissance est à reconstruire et à faire valider périodiquement. La qualification est réversible, comme le montre la qualification des salariés de ROC IdF. Elle n'est plus soumise à un effet de cliquet. La qualification du salarié était liée à la qualification du poste, et la rémunération de base du salarié dépendait de la rémunération du poste, car c'était le poste qui était rémunéré, indépendamment de celui qui l'occupait et de la manière dont il l'occupait. La liaison entre la rémunération du salarié et son niveau de compétence n'est pas encore clairement établie, ni confortée par le droit, mais la logique compétence contient ce principe. Ce principe rencontre le droit, mais ce droit pourrait être dénoncé pour sa rigidité. Naville définissait la qualification comme une « *appréciation sociale de la valeur différentielle des travaux* »⁶⁸¹. Par la logique « compétence », elle devient une appréciation sociale de la valeur différentielle de la compétence des acteurs : « *la compétence ne peut s'apprécier qu'individuellement et cela constitue évidemment une rupture forte par rapport aux procédures de qualification qui visaient au contraire à standardiser l'apport des individus et les rendre de ce fait interchangeables* »⁶⁸².

Avant d'entrer dans la vie professionnelle, l'acteur est toujours qualifié par la nature et le niveau du diplôme qu'il a obtenu. Cependant, cette qualification par le système éducatif est de moins en moins un titre d'accès direct à une qualification professionnelle. D'après les travaux de Jobert A. et Tallard M (1993) portant sur 100 conventions collectives, « *il a été constaté que la référence aux diplômes de l'Education Nationale est présente*

⁶⁸⁰ UIMM (1975)-Note technique « la classification, application de l'accord national du 21 juillet 1975 »-p40

⁶⁸¹ Stroobants M-(1993)-*Savoir-faire et compétences au travail*-Bruxelles-Editions de l'Université de Bruxelles

⁶⁸² Lichtenberger Y-(1999)-*Entreprises et compétences : le sens des évolutions*-Paris-Club Crin-

*dans 90 % des cas. Le diplôme fonctionne comme un repère et il n'y a pas de lien automatique avec la classification »*⁶⁸³ Le diplôme certifie un niveau de formation et non un niveau de compétence. L'attribution d'une qualification professionnelle est du ressort de l'entreprise après mise à l'épreuve de la compétence.

La compétence est une auto-éco-re-construction de l'organisation du système dont elle émerge. Elle se développe selon l'interaction du niveau des aptitudes organisationnelles manifestées par le système, et des circonstances (diversité, complexité) qu'il a rencontrées au cours de sa vie. Comme puissance de faire, la compétence est elle-même en interaction avec la motivation. Compétence et motivation peuvent être vues comme des flux qui entrent dans le procès de l'action dans le cadre d'une relation dialogique : elle est une (par la source génésique de ces flux), complémentaire (la compétence a besoin de la motivation pour s'exprimer, la motivation prend appui sur la compétence pour se déployer), concurrente (ils courent en même temps, mais pas obligatoirement à la même allure, l'un entraînant l'autre, parfois au-delà d'un seuil critique), et antagoniste (la compétence peut refouler la motivation, comme la motivation peut faire obstacle à l'expression de la compétence).

La compétence est une ressource pour les personnes, pour les équipes, et pour les entreprises. Elle est devenue une ressource stratégique, dans la mesure où son développement conditionne le cours de leur vie. Il est donc intéressant d'envisager les modalités de développement de la compétence.

⁶⁸³ Colardyn D-(1996)-La gestion des compétences-Paris-PUF-P3

CHAPITRE 4 : DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE PAR L'INTERACTION DU SYSTEME AVEC SON MILIEU

La gestion du développement de la compétence a pris une dimension stratégique en raison des turbulences du contexte techno-économique en vigueur depuis la fin des années 70 : *« la stratégie à long terme de l'entreprise, c'est d'abord sa politique de personnel. C'est en effet la seule partie stable de l'entreprise, celle à partir de laquelle elle peut se développer et innover. De plus, s'adapter rapidement à un marché, changer rapidement de technologie, est toujours possible. En revanche, il est impossible d'acquérir rapidement les compétences, de créer rapidement un esprit d'équipe, une capacité d'innover. La motivation du personnel passe par un haut niveau de qualification, des structures et une organisation qui permettent la responsabilisation »*⁶⁸⁴.

La compétence procure un pouvoir, celui de créer une différence dans le cours des événements. Ce pouvoir est inégal selon les hommes ou les organisations d'hommes. A un certain seuil de différence, reconnu comme critique, l'organisation active détient un pouvoir sur les autres systèmes. Quand ce pouvoir est difficilement contestable sur longue période par d'autres systèmes, le système détient une clé d'accès à un champ et à un type d'intervention, qu'il est seul à posséder. La gestion du développement de la compétence, en régime de concurrence, est donc une problématique des systèmes. Ce régime de concurrence était jusqu'alors réservé aux seules entreprises, les hommes en étant protégés par la législation. En raison de l'exacerbation de cette concurrence et de nouvelles modalités, les entreprises tentent d'introduire la concurrence entre les hommes, pour obtenir un surcroît de leur propre compétence. La gestion du développement de la compétence est donc une problématique commune aux hommes et aux entreprises, les uns jouant leur employabilité, les autres leur compétitivité, voire leur activité.

⁶⁸⁴ Ortsman O-(1986)-« »-Revue Française de Gestion-Janvier

Etymologiquement (latin : gerere), gérer, dans un premier sens, c'est faire agir. Mais faire agir une autre instance est une action en elle-même pour l'instance concernée, qui suppose une compétence de gestion. Dans un sens contemporain, « *gérer, c'est s'appuyer sur des savoirs et des méthodes pour construire une action finalisée, c'est agir dans des règles tout en sachant les remettre en cause et les remplacer, c'est être présent à l'action, c'est être aussi dans une stratégie qui donne sens et perspective à l'action, c'est transformer des incertitudes en projet* »⁶⁸⁵. Développer la compétence, par définition, c'est permettre à des potentialités de se réaliser. Ces potentialités ne sont pas illimitées. Les limites sont celles de l'espèce à son stade actuel de développement (limites phylogénétiques) et celles de l'individu (épigénétiques). A l'intérieur de ces limites, la compétence se développe par auto-éco-reconstruction, c'est-à-dire par une boucle auto-éco-génératrice. Le développement de la compétence est une émergence des interactions du système, donc ne nécessite pas une intention pour se réaliser. Cependant, il peut devenir un but, et faire l'objet d'une action qui le vise. Développer la compétence, c'est apprendre, dans une perspective dialogique inné/acquis/construit. C'est donc apprendre à apprendre.

S'il reste à élaborer une théorie du développement de la compétence, il existe, par contre, une théorie générale de l'apprentissage. C'est en puisant dans cette théorie de l'apprentissage que nous proposons quelques lignes directrices pour le développement de la compétence individuelle. Les compétences individuelles se forment, se transforment par application récurrente sur une catégorie de situations, par transfert sur des catégories de situations voisines. La médiation de personnes compétentes, et la métacognition sont des leviers de développement. (1)

Au niveau de la compétence des groupes primaires (compétence collective) et secondaires (compétence d'entreprise), nous avons relevé quelques expériences et éléments théoriques. L'analyse collective du travail semble être une voie intéressante de développement de la compétence collective. Le développement de la compétence de l'entreprise, que nous verrons par l'étude des compétences-clés, semble s'orienter plus sur le management des connaissances que sur celui des compétences. Mais, nous envisagerons quelques propositions. (2)

⁶⁸⁵ Louart P-Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

Fondamentalement, la problématique du développement des compétences humaines et de leurs organisations nous renvoie à l'organisation, comme instance habilitante essentielle. (3)

1 DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE INDIVIDUELLE PAR RECURRENCE, TRANSFERT, MEDIATION, METACOGNITION

Si la compétence est une capacité d'intervention qui émerge de l'activité, personne ne forme ou transforme la compétence, de manière directe. Par contre, il est possible d'intervenir sur le cours du développement de la compétence. La compétence se développe par apprentissage, processus qui permet à l'individu de modifier son comportement de manière stable, d'être en bouclage avec son environnement, tant sur le plan cognitif qu'affectif et conatif. Cette conception exclut l'apprentissage par conditionnement et par habitude, comme méthode, en ce qu'ils nuisent à la distanciation nécessaire au désapprentissage par un surapprentissage non réflexif. La puissance est acquise par interaction de la personne avec son milieu. En tant qu'organisation active, la personne est au cœur de l'acquisition de sa puissance d'intervention, mais ses interactions avec le milieu sont les conditions fondamentales de cette acquisition. Par récurrence de situations semblables, la compétence s'approfondit, par transfert à des catégories de situations nouvelles, elle s'élargit. Si la médiation sociale est une dimension consubstantielle du développement de la compétence individuelle, la médiation personnelle, éventuelle, est un levier puissant de ce développement. La métacognition est une activité incontournable pour auto-développer la compétence individuelle.

1.1 APPROFONDISSEMENT DE LA COMPETENCE PAR RECURRENCE D'ÉVÉNEMENTS SEMBLABLES

Lorsqu'elle a à traiter des événements semblables, la personne se spécialise sur ce type d'événements, et par cette pratique, approfondit sa compétence à traiter ce type d'événements. Elle devient très compétente, voire surcompétente et cela se manifeste par sa performance. C'est un double effet de l'expérience.

La compétence est l'aptitude à s'organiser pour gérer ses actions de manière adaptée aux situations. Face à une situation donnée, c'est-à-dire au produit de la perception/représentation des événements saisis, sélectionnés, informés, configurés, l'agent, comme organisation active, s'organise de manière à faire face à ces événements. En fonc-

tion des schèmes de représentation disponibles, et des schèmes convoqués, il organise séquentiellement son action d'une certaine manière. Cette manière, ici et maintenant, actualise une structuration mentale, une manière fondamentale de voir le monde, via un ou plusieurs modèles de représentation. La récurrence de cette actualisation renforce les schèmes disponibles, les complexifie. Dans une catégorie de situations donnée, les schèmes d'action, et les schèmes de représentation qui y interviennent comme invariants opératoires, ont fait la preuve qu'ils permettent à l'organisation de s'adapter au milieu de manière satisfaisante. Dans ces conditions (celle de la catégorie de situations), les éléments du milieu ont été incorporés par l'organisation active (assimilation du milieu), et l'organisation s'est ajustée au réel (accommodation), selon le modèle proposé par Piaget. Comme il y a récurrence de la même catégorie de situations, il y a, au-delà d'un certain niveau de répétition, peu d'éléments nouveaux du milieu à assimiler et l'ajustement nécessaire devient réduit. Finalement, la pratique consiste à réactualiser les mêmes schèmes de représentation et les mêmes schèmes d'action, ce qui tend à routiniser cette pratique. Les conduites de l'action finissent par être réglées de la même manière. L'apprentissage tend alors, de manière asymptotique, vers zéro : il n'y a plus rien à prendre pour soi (ap/prendre). La récurrence participe à la structuration de la représentation, au renforcement de son cadre mais, simultanément, fait apparaître son caractère contraignant. Quand la courbe d'apprentissage flirte avec l'asymptote, la récurrence de l'action conduit à un surapprentissage, qui tend à figer la compétence et à lui faire perdre son aptitude à l'ouverture à de nouvelles situations, sauf à y appliquer les mêmes actions en vertu des mêmes invariants opératoires, alors qu'il faudrait en changer. Ce qui a été surappris résiste aux facteurs de perturbation, éventuellement porteurs de progrès pour la compétence. Le surapprentissage peut induire une perte en compétence, voire des ruptures de compétence.

L'exemple le plus frappant est celui de l'apprentissage des microcompétences de régulation. Écoutons Monsieur P, conducteur de platine à ROC IdF, 54 ans, 36 ans d'ancienneté : "*Je sais pas, moi comme conducteur, j'ai tellement l'habitude que je n'y pense même plus. Sitôt, je vois qu'il y a un truc sur la machine, je sais tout de suite d'où ça vient, vous savez, si j'ai un truc sur la caisse, maintenant, pratiquement je sais d'où ça vient. Je sais que c'est cette pièce-là qui fait ça, je sais que c'est ça que ça vient là, si ça passe de travers, je sais que ça vient de la marge, j'ai tellement l'habitude*". Ces microcompétences, compétences critiques par excellence, ne s'acquièrent que par l'expérience, par la gestion des

événements aléatoires à l'occasion du travail avec la machine. Un conducteur moins expérimenté peut néanmoins les acquérir plus rapidement par le tutorat d'un conducteur expérimenté. La logique du "*learning by doing*" est alors étayée par une logique de médiation.

Il est nécessaire pour passer à des situations nouvelles d'avoir acquis un certain niveau de compétence dans une catégorie de situations donnée. Cependant, au-delà d'un certain niveau d'exercice de la compétence dans une catégorie de situations donnée, il n'y a plus d'approfondissement, mais routinisation. Or, la routinisation peut induire une forme de somnolence à l'égard des situations rencontrées, d'une part, et d'autre part peut faire obstacle au traitement des situations nouvelles, en raison de la difficulté à changer de cadre de représentation, autrement dit à construire d'autres schèmes d'interprétation et d'action, plus adaptés à ces situations nouvelles.

1.2 L'ELARGISSEMENT DES COMPETENCES PAR TRANSFERT A DES CATEGORIES DE SITUATIONS NOUVELLES

Dès que l'organisation active a à traiter des événements différents ou de catégories différentes, les structures mentales manifestent une certaine inadaptation. Il y a déséquilibre. Elle tente donc d'opérer une adaptation. C'est donc par le transfert à des catégories de situations nouvelles que l'organisation active élargit sa compétence, et la développe.

1.2.1 LE TRANSFERT DE COMPETENCE, UNE OPPORTUNITE DE DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE.

Transférer signifie porter au-delà, ailleurs. Si la métaphore du transport est tentante, elle est à utiliser avec précaution. En effet, le transport est plutôt un hyperonyme qu'un synonyme de transfert. Il peut y avoir transport de compétence d'une situation à une autre sans apprentissage pour la compétence.

Il peut y avoir transport de compétence sans modification profondément transformatrice de la compétence. C'est le cas lorsque les contextes d'expression de la compétence manifestent peu de différence, sont plus ou moins voisins, et qu'il s'agit plutôt de répétition de situations. Les réponses apportées au problème sont reproductrices de compétences, donc les renforcent, ou les consolident. Le transfert de compétence ne se fait pas spontanément, car, selon l'hypothèse contextualiste, les connaissances sont, « *beaucoup*

plus qu'on ne le croit, attachées aux situations qui leur donnent du sens »⁶⁸⁶. La force du lien qui unit les réponses apportées à un problème, donc la compétence à un type de contexte, peut rendre la décontextualisation et la recontextualisation plus difficiles. Par répétition des applications dans des contextes voisins, se réalise un processus de généralisation, mais fortement contextualisé. Simultanément, s'engage un processus d'abstraction, qui amène l'acteur à se libérer des petites différences de contexte et à lier sa compétence à un type de contexte. Les 4 stratégies de gestion globale des ressources humaines proposées par Roberts, Kossek et Oseki⁶⁸⁷ pour les entreprises qui internationalisent leur activité reposent sur ce mécanisme de transfert : les carrières nomades, l'acculturation et la prise de conscience de la diversité culturelle, les équipes commandos, et les solutions virtuelles. Chacune des stratégies a pour effet de multiplier et de faire varier les contextes d'intervention, ce qui permet de prendre conscience des différences de contexte, de développer la capacité d'identification des différences contextuelles, et « *de penser l'organisation de manière géographiquement neutre* »⁶⁸⁸.

Mais il peut y avoir transport de compétence avec des modifications profondément transformatrices de la compétence, parce que ses contextes d'application sont très différents. Cette différence de contexte est telle qu'elle est contrainte à un processus de décontextualisation/recontextualisation profondément transformateur. Dans ce cas, le concept de transfert est approprié. La capacité de transfert est le « *mécanisme qui permet à un sujet d'utiliser dans un nouveau contexte des connaissances acquises antérieurement* »⁶⁸⁹. En fait, en reprenant le modèle de Piaget, il y a interprétation des situations nouvelles grâce aux schèmes préexistants. Ce qui n'était pas familier le devient. Les nouveaux éléments du milieu sont incorporés à soi. Il y a modification des schèmes existants en fonction des caractéristiques des nouvelles situations, c'est-à-dire accommodation. La réalité apparaît sous un jour nouveau pour le sujet. Il s'agit bien d'une situation nouvelle pour lui.

Selon l'hypothèse connexionniste, le transfert d'une connaissance apprise dans un contexte A à un nouveau contexte B aura d'autant plus de chances de se produire que de multiples contextes auront été associés à l'apprentissage principal. Cette hypothèse pro-

⁶⁸⁶ Raynal F. et Rieunier A.-(1998)-« Transfert et psychologie cognitive »-*Educations*-Mars/Avril

⁶⁸⁷ Roberts K, Kossek E, Ozeki C-(1998)-« Managing the Global Workforce : Challenges and Stratégies »-Academy of Management Executive-Vol 12-N°34

⁶⁸⁸ Leconte P, Forgues B-(2000)-« Les dirigeants face à la gestion des compétences »-*Revue Française de Gestion*-N°127

⁶⁸⁹ Raynal F. et Rieunier A.-(1998)-« Transfert et psychologie cognitive »-*Educations*-Mars/Avril

cède du concept d'enaction, utilisé par Varela⁶⁹⁰ pour signifier cette capacité particulière qu'a le cerveau humain de faire émerger du sens à partir de stimuli multiples non organisés. Contrairement à l'approche cognitiviste classique, les connaissances ne seraient donc pas stockées isolément à une adresse bien précise et mises sur l'établi (mémoire de travail) en fonction des besoins. « *Nos savoirs, nos cognitions pourraient bien être contenus dans des milliards de configurations neuronales particulières qui auraient du même coup enregistré l'ensemble des éléments constitutifs de l'apprentissage : environnement, sens, contexte, symboles, émotions bien sûr, et le tout serait étonnamment imbriqué. Le cerveau étant un super réseau, de nouvelles configurations peuvent ainsi apparaître en fonction de nouvelles pondérations synaptiques, dues aux variations de l'expérience individuelle ; nouvelles connexions, nouvelles significations* »⁶⁹¹. Pour les connexionnistes, la pensée n'est rien d'autre que de l'émergence de sens (enaction) : l'acteur reçoit des stimuli de l'environnement, les neurones de son cerveau produisent progressivement du sens et « *font émerger ainsi un monde de pertinence inséparable de son vécu (son monde), mais cohérent pour sa survie* »⁶⁹². Le cerveau reconstruirait des significations identiques chaque fois qu'il est stimulé par le même ensemble de stimuli, et des significations nouvelles quand les stimuli sont nouveaux. Selon la psychologie expérimentale, la constitution d'associations est à la base de l'adaptation de l'individu à son milieu : ce que l'individu retient de son expérience passée, ce qu'il apprend, ce sont des associations. Ces dernières ne se forment que sous certaines conditions et elles sont évolutives.

Le transfert correspond à l'application d'une compétence, comme puissance acquise, dans des contextes assez différents pour qu'elle soit contrainte d'innover et non pas de reproduire des réponses. A la différence de l'automate de 1^{ère} génération, qui a besoin de retrouver le même contexte pour exprimer sa puissance, l'homme peut exprimer sa puissance, dans certaines limites, dans des contextes différents. Ce faisant, il transforme sa puissance et la renouvelle. La puissance, en s'exprimant hors des contextes déjà connus, est formée au-delà de ce qu'elle était, elle est transformée. Il y a donc transfert dans deux sens, transfert de la puissance au-delà des contextes connus, et réaction à ce transfert ou rétroaction sur la puissance elle-même, c'est-à-dire phénomène d'apprentissage. « *Le transfert n'est pas postérieur à l'apprentissage. Il n'est ni la conséquence, ni la condition*

⁶⁹⁰ Varela F.-(1989)-*Connaître. Les sciences cognitives, tendances et perspectives*-Paris-Seuil

⁶⁹¹ Raynal F. et Rieunier A.-(1998)-« Transfert et psychologie cognitive »-*Educatons*-Mars/Avril

⁶⁹² Raynal F. et Rieunier A.-(1998)-« Transfert et psychologie cognitive »-*Educatons*-Mars/Avril

de l'apprentissage, il est l'apprentissage lui-même »⁶⁹³. L'expression de la compétence est transfert dès que le contexte est différent, sinon elle est reproduction sans transformation. Le transfert est simultanément opportunité d'apprentissage pour la compétence. « *C'est le transfert qui est la notion centrale, transfert des connaissances certes mais, surtout, transfert des opérations intellectuelles pour rendre possible, ultérieurement, une acquisition autonome des connaissances* »⁶⁹⁴. En d'autres termes, le transfert réalisé est apprentissage pour la compétence, mais simultanément il développe une autre compétence, celle d'apprendre à apprendre. Ainsi se développe un savoir-faire dans l'apprentissage. C'est l'aptitude organisationnelle par excellence, celle qui permet de disposer du trousseau de schèmes de représentation assez bien garni pour construire chaque fois, sans grande exploration, un schème d'action pertinent pour la situation problématique rencontrée, pour des catégories de situations différentes. C'est la compétence d'une organisation active capable d'une flexibilité, telle qu'elle peut entrer en relation systémique avec une gamme très large d'autres organisations, dans une palette très variée de situations. Autrement dit, c'est une métacompétence, une capacité générale d'intervention, qui permet la polyvalence. C'est celle qui offre une grande capacité à décontextualiser/recontextualiser/décontextualiser sa compétence. « *Ce qui est vital aujourd'hui, ce n'est pas seulement d'apprendre, pas seulement de réapprendre, pas seulement de désapprendre, mais de réorganiser notre système mental pour réapprendre à apprendre* »⁶⁹⁵. La personne qui est capable d'apporter des réponses pertinentes dans les domaines qu'elle connaît, capable de réorganiser son système mental pour trouver de manière autonome les schèmes efficaces d'action dans des situations nouvelles, dispose d'une compétence critique, parce que le niveau de compétence générale acquis permet de créer une différence par rapport aux autres. Si elle est seule capable d'intervenir dans des catégories de situations particulières, et que ce type d'intervention est durablement hors d'atteinte pour d'autres, elle dispose d'une compétence-clé.

Si la finalité de la formation est de développer l'aptitude de l'individu à entrer en relation organisationnelle avec un écosystème en mouvement permanent, plus ou moins intense et chaotique, l'axe stratégique fondamental consiste à pointer la capacité de transfert, et à lui fournir les contextes nouveaux, conditions de son développement. La stratégie est

⁶⁹³ Develay M.-(1998)-« De l'impossible et de la nécessaire pensée du transfert »-*Educations*-Mars/avril

⁶⁹⁴ Barth B.M-(1987)-« L'apprentissage de l'abstraction »-Paris-Retz

⁶⁹⁵ Morin E-(1977)-*La nature de la nature*-Paris-Seuil

de partir du concret, mais un concret pensé, donc porteur de sens, de diversifier et complexifier les contextes d'expression de la compétence, de pratiquer l'évaluation formatrice (détection des forces et des faiblesses, proposition d'objectifs et de voies de progrès), de favoriser la métacognition, d'analyser les problèmes afin d'identifier leur structure, d'en établir une typologie et leur appliquer le traitement adéquat. Comme la compétence est par essence individuelle, parce que auto-éco-construite (chacun dispose d'un équipement sensori-moteur et psychique particulier, chacun a capitalisé une compétence particulière en fonction de son équipement et des occasions d'expression de sa compétence, chacun organise son monde en inventant son ordre), tout projet de « formation » de la compétence passe donc par un audit de l'état actuel de la compétence. Cet audit ne peut se réduire à l'écoute de la représentation que l'acteur se fait de sa compétence, au récit de ses performances, il nécessite la mise à l'épreuve, l'expérience de cette compétence, dans des conditions où il n'est pas possible de feindre. Ainsi évaluée, dans des contextes prescrits, par les performances réalisées, la compétence peut faire l'objet d'un projet de formation, dont l'axe stratégique fondamental sera la définition et la programmation des contextes de mise en œuvre, jalonnée d'entretiens d'évaluation formative, préparés par autoévaluation et coévaluation, à l'aide de grilles.

1.2.2 GERER LES DESEQUILIBRES POUR GERER LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Conséquence pour la gestion du développement de la compétence, il faut lui donner l'occasion de s'exprimer sur des contextes différents. Cependant, toutes les différences ne sont pas équivalentes. Certaines vont faire obstacle à l'expression immédiate de la compétence (conflit) et requérir réaction de la part de l'acteur (théorie piagetienne : l'introduction d'un déséquilibre permet d'élaborer de nouvelles structures). Autrement dit, le transfert est plus ou moins difficile, plus ou moins conflictuel, et réclame une réaction plus ou moins forte, donc plus ou moins coûteuse cognitivement et psychiquement. A certains moments du développement, la compétence maîtrise totalement certaines situations, (par raccourci certains diront que certaines compétences sont totalement maîtrisées), d'autres sont sur le point d'être maîtrisées. La compétence de l'acteur est alors dans une « zone proximale de développement ». La Zone Proximale de développement est un concept développé par Vygotski⁶⁹⁶. Elle correspond à la période où l'acteur est difficilement, voire incapable de ré-

⁶⁹⁶ Psychologue russe socio-constructiviste. Auteur de (1934) *Pensée et Langage* (Edition originale en russe).

soudre seul un problème, mais s'en montre tout à fait capable rapidement, quand il est guidé par quelqu'un qui a le niveau de compétence requis (tutelle caractérisée par l'asymétrie des compétences et des relations⁶⁹⁷) ou quelqu'un qui est plus avancé que lui sur le domaine concerné (co-construction caractérisée par la symétrie des compétences et des relations). Le concept de zone proximale de développement est intéressant à double titre : il distribue le champ des possibles en possible immédiat et possible futur, et il introduit une dimension sociale à la formation de la compétence. A l'opposé, il y a un niveau des contextes en deçà duquel la compétence s'actualise en s'appauvrissant. C'est le niveau d'optimalité. Il existe des contextes optimaux permettant l'actualisation de la compétence et des contextes suboptimaux dans lequel le niveau cognitif n'est pas à son niveau optimal⁶⁹⁸. Le niveau d'optimalité est propre à chaque compétence, et les contextes d'application à proposer par l'animateur de la formation sont à penser en fonction de ce niveau.

1.3 LA MEDIATION, LEVIER DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

Médiation a même origine que demi, c'est-à-dire médium ou milieu, centre. Le milieu concerné par le développement de la compétence est la conscience. La conscience est le lieu de médiation du sujet avec la réalité, milieu au sein duquel se noue le rapport au monde. Quand cette médiation fait obstacle à la réussite des interventions, ou tout simplement à l'intervention (dimension préréflexive qui fait obstacle), il est souvent possible, par une re/médiation, de lever les obstacles. Ce procès peut se réaliser de manière autonome, mais de manière beaucoup plus tardive et lente que lorsqu'une personne joue le rôle de « passeur », fait le pont, donc la médiation, entre le sujet et la réalité.

1.3.1 LA MEDIATION POUR SORTIR DES SITUATIONS DE BLOCAGE

La compétence est sous-tendue par la conscience, qui a une triple dimension : réflexive, affective et inconsciente. Il y a blocage quand la personne est en rupture de compétence de manière répétée. L'origine du blocage peut être inconsciente, affective, ou cognitive. Cette distinction est difficile à tenir tant la composante inconsciente est lourde dans la dimension affective, tant la dimension affective pèse dans la dimension cognitive,

⁶⁹⁷ Bruner J.-(1983)-*Savoir-faire, savoir dire*-Paris –PUF cité par Gaonac'h D. et Golder C-(1995)-*Manuel de psychologie pour l'enseignement*-Paris-Hachette -

et inversement. Néanmoins, cette distinction n'est pas sans fondement puisque le discours reflète ces distinctions et que les qualifications professionnelles convoquées par « *re/médier* » ne sont pas les mêmes. « *Il n'a plus le plaisir de réussir* », « *il a besoin de réassurance* », de « *remotivation* », « *il faut dédramatiser* » sont des remarques qui se placent sur le registre affectif, registre qui est de la compétence du pédagogue et de l'entourage. « *Il manque de méthode* » relève du registre réflexif, cognitif, ce qui est aussi du domaine de compétence du pédagogue. Par contre, « *il a besoin d'un soutien psycho-affectif* » dénote une origine plus profonde, plus lointaine, qui réclame une compétence d'une autre spécialité : pour réapprendre à apprendre, il est nécessaire de faire un travail de restauration du « *moi* », restaurer le sentiment de valeur, une image de soi-capable, une estime de soi, une confiance en soi. La médiation d'un spécialiste du psychisme est alors nécessaire.

1.3.2 LA MEDIATION PSYCHOLOGIQUE POUR LES BLOCAGES PATHOGENES D'ORIGINE PSYCHIQUE

Il y a blocage pathogène quand il y a échec récurrent dans l'adaptation et la gestion de la situation, persistance du déséquilibre, de l'affrontement à cette situation et qu'il y a génération de souffrance. Le blocage pathogène est générateur d'attitudes et de comportements qui perturbent les relations avec le milieu extérieur et avec le milieu intérieur. Par sa médiation, le thérapeute permet une « *prise de conscience* » du contexte originel des sentiments et des émotions transportés par erreur sur d'autres contextes. Le patient, celui qui subit le conflit pathogène, celui dont l'aptitude à la relation, autrement dit l'aptitude organisationnelle ou compétence, est perturbée, peut redevenir acteur pleinement compétent, puisqu'il a recouvré toute sa réflexivité et peut de nouveau assurer un contrôle réflexif et une rationalisation⁶⁹⁹ de son action. A la source du conflit, il y a d'ailleurs souvent un processus inconscient de transfert d'émotion vécue à l'occasion d'une situation marquante, sur des situations qui, par certains traits, ressemblent à la situation qui a fait naître l'émotion. C'est par une re/médiation de ce type de situation qu'il est possible de sortir du blocage. Cette re/médiation peut consister en un travail de transfert des émotions sur une situation construite par l'analyste à l'occasion d'une séance. Le contexte est différent, mais il y a

⁶⁹⁸ Fischer K.W.-(1980)-« A theory of cognitive development : the control and construction of hierarchies of skills »-*Psychological Review*-N°87- in Gaonac'h D. et Golder C.-(1995)-*Manuel de psychologie pour l'enseignement*-Paris-Hachette -

⁶⁹⁹ Au sens de Giddens, « par rationalisation de l'action, je fais référence au fait que les acteurs, encore une fois de façon routinière et sans complication, s'assurent d'une compréhension théorique continue des fondements de leur activité ».

reproduction des émotions. Cette reproduction est erronée et le thérapeute se saisit de cette erreur pour permettre au patient de s'affranchir de l'action de tendances refoulées et ainsi lui faire recouvrer une vie normale. Par ce transfert, ce qui siégeait dans l'inconscient passe la frontière de la conscience : « *en amenant l'inconscient dans la conscience, nous supprimons les refoulements, nous écartons les conditions qui président à la formation de symptômes, nous transformons le conflit pathogène en un conflit normal qui, d'une manière ou d'une autre, finira par être résolu* »⁷⁰⁰.

1.3.3 LA MEDIATION PEDAGOGIQUE POUR LES BLOCAGES D'ORIGINE INTELLECTUELLE

Pour les blocages d'origine intellectuelle, les principales stratégies de médiation sont le guidage ou la guidance, l'étaillage, par une personne experte, ou la corésolution dans le cadre d'une relation symétrique.

Dans le cas du guidage, le tuteur et l'apprenant abordent la situation d'apprentissage (transfert de compétences) avec des compétences différentes, mais, aussi et surtout, avec des représentations différentes de la situation dans laquelle ils se trouvent impliqués. Cette situation nécessite un « *métacontrat* »⁷⁰¹ entre les acteurs : « *ensemble potentiel des attentes, des règles et des présupposés qui guident les interactions entre acteurs sociaux dans un contexte de communication particulière* »⁷⁰². Ce métacontrat est à l'œuvre dès le début de l'interaction et il est négocié durant l'interaction pour produire un contrat spécifique à la situation actuelle. Les situations dissymétriques de guidage doivent satisfaire à 3 conditions fondamentales « *dissymétrie plus ou moins spécifique ou générale face à la compétence à acquérir, enrôlement effectif des partenaires et différence mais convergence des buts de l'interaction* »⁷⁰³. L'interaction, dans cette situation, suppose l'intersubjectivité c'est-à-dire partage des significations construites par les acteurs au cours de l'interaction. Ce partage nécessite une certaine convergence initiale, au moins tacite, de représentation des acteurs quand aux attentes, aux présupposés, aux règles, et une régulation pour des ajustements réciproques en cours d'interaction. Cet ajustement réciproque est fondamental dans le transfert de compétence par guidage : il y a d'un côté observation et imitation mo-

⁷⁰⁰ Freud S.-(1976)-*Introduction à la psychanalyse*-Paris-Payot-P412

⁷⁰¹ Wertsch JV—1984)-« The zone of proximal développement : some conceptual issues »-in Rogoff B & Wertsch JV-Children's learning in the zone of proximal development-New directions for child development-N°23

⁷⁰² Grossen M-(1988)-*La construction sociale de l'intersubjectivité entre adulte et enfant en situation de test*-Cousset-Editions Delval

⁷⁰³ Winnykamen F-(1990)-*Apprendre en imitant*-Paris-PUF

délisante, mais une imitation interactive qui conduit à la reproduction intentionnelle du modèle⁷⁰⁴, et de l'autre, activité continuelle d'interprétation des attitudes et des comportements pour pouvoir y répondre. Au cours de l'interaction, il y a une structuration des échanges qui s'opère et qui règle le déroulement des transactions dans l'ajustement réciproque de leur comportement, grâce à un formatage, une standardisation de certaines formes de l'action conjointe. Ces *formats*⁷⁰⁵ sont actualisés au cours de l'interaction et finissent par être routinisés. Certains auteurs préfèrent le concept de « *guidance* » à celui de « *guidage* », parce que « *guider l'action de l'élève, c'est, dans la plupart des cas, baliser son parcours en lui indiquant les opérations à effectuer et leur ordre d'exécution. C'est donc lui fournir une base d'orientation complète sans l'inviter à en tirer les procédures transférables* »⁷⁰⁶. Au contraire, l'action de *guidance* donne priorité à la prise de conscience des actions par l'apprenant. C'est cette *guidance* qui est nécessaire à l'aide-conducteur de la machine chez ROC IdF pour apprendre les ficelles du métier de conducteur. Dans l'apprentissage des pannes, il prend conscience, par tuteur interposé, des signes précurseurs de la panne de tel ou tel élément de la machine, tels que l'apparition d'une trace sur le carton, un bruit mécanique particulier, etc.

La médiation permet à l'apprenant d'aller dans sa zone proximale de développement⁷⁰⁷, mais c'est pour repousser les limites de son autonomie dans la résolution des problèmes. C'est grâce à l'étayage qu'il y parvient. L'étayage est le concept utilisé par Bruner pour signifier l'ensemble des interventions du tuteur qui permettent à l'apprenant à organiser ses conduites afin de pouvoir résoudre seul un problème qu'il ne savait pas résoudre au départ. La condition sine qua non de tout étayage est la compréhension du but à atteindre par l'apprenant. Même si ce but n'aura plein effet de sens qu'après avoir été réalisé⁷⁰⁸, il doit avoir du sens, sens partagé par le tuteur. Le premier objectif du tuteur est donc à ce niveau : donner du sens au but à atteindre afin de donner du sens à l'action. Si le but a du sens, le tuteur peut alors travailler à l'enrôlement du sujet dans la tâche, lui faire partager le problème à l'origine de l'action pour en faire une cause commune. Dans la réalisation de l'action, le tuteur prend en charge les éléments qui dépassent la compétence de l'apprenant,

⁷⁰⁴ Winnykamen F-(1990)-*Apprendre en imitant*-Paris-PUF

⁷⁰⁵ Bruner JS-(1984)-« Contextes et formats » in Deleau M-*Langage et communication à l'âge préscolaire*-Rennes-Presses Universitaires de Rennes

⁷⁰⁶ Nunziati G-(1990)-« Pour construire un dispositif d'évaluation formatrice »-Cahiers pédagogiques n°280

⁷⁰⁷ Pour mémoire « différence entre le niveau de résolution de problèmes sous la direction et avec l'aide d'adultes et celui atteint seul » Vygotski.

⁷⁰⁸ Lévy A-(1997)-*Sciences cliniques Organisations sociales*-Paris-PUF

ce qui permet à celui-ci de se concentrer sur les éléments qui correspondent à sa compétence. Puis progressivement, le tuteur réduit le nombre de degrés de liberté, tout en maintenant l'attention de l'apprenant pendant qu'il essaie d'extraire les éléments pertinents pour franchir l'obstacle. Il lui signale les caractéristiques dominantes de son action, ce qui fait obstacle à sa réussite, ce qui y concourt, éventuellement en démontrant les relations de cause à effet, l'aide à contrôler sa frustration. Dans la zone proximale de développement, le « rôle du tuteur est double : construire des dispositifs d'aide qui se situent dans le prolongement de ce que le sujet est capable déjà de faire, très légèrement en avance. Mais aussi, travailler à la disparition progressive de ces dispositifs d'aide pour faire accéder le sujet à la capacité de mettre en œuvre des opérations mentales et intellectuelles tout seul et à sa propre initiative »⁷⁰⁹.

Dans le cas d'interactions symétriques de corésolution entre pairs, il n'est pas nécessaire que l'un des deux partenaires soit plus compétent que l'autre pour qu'il y ait bénéfice pour la compétence. Les expériences faites sur cette situation mettent au contraire les partenaires en situation d'égalité de rôle et de statut dans l'interaction : il leur est demandé de trouver ensemble la réponse à un problème. Les expériences de corésolution amènent les chercheurs à une conclusion massivement partagée : les sujets qui ont acquis un gain en compétence significatif et stable sont plus nombreux en situation de corésolution qu'en situation de résolution en solo. En considérant le niveau initial des partenaires en interaction, il résulte de ces expériences des événements intéressants. Dans les dyades hétérogènes, il n'y a pas que le partenaire de niveau initial qui gagne en compétence. Dans les dyades homogènes, à niveau de compétence égal, il y a encore gain en compétence pour les partenaires. Ce gain en compétence est expliqué par le conflit socio-cognitif. Il y a d'abord affrontement collectif des personnes à une réalité du milieu extérieur, à une situation vécue comme non satisfaisante, avec accord pour trouver une solution commune à ce problème. A condition que les réponses apportées soient différentes, il y a affrontement des réponses individuelles, donc déséquilibre cognitif pour chacun. D'un conflit cognitif collectif, il y a passage à un conflit cognitif interindividuel, qui induit un conflit intraindividuel. La recherche d'une solution commune oblige à dépasser le conflit interindividuel, mais également le conflit intraindividuel. Les différences de réponse provoquent une négociation à chaque niveau, négociation qui peut déboucher sur un gain en connaissance et en compé-

⁷⁰⁹ Meirieu P.-() - « Quelles fonctions pour les modules ? » - *Clé... Sa venir* - N°1

tence. Les bénéfices des interactions dépendent des compétences initiales des sujets⁷¹⁰. Si elles sont insuffisantes, la corésolution s'organise mal et n'est pas profitable. Si elles excèdent un certain niveau initial, le gain en compétence est inférieur à celui que les sujets auraient obtenu par une résolution individuelle. Les bénéfices des interactions dépendent du niveau de compétence initial à deux niveaux⁷¹¹ : le niveau cognitif, et le niveau social. Les deux niveaux sont étroitement liés, mais il est important de les distinguer : pour tirer un bénéfice cognitif de l'interaction, il faut avoir un niveau de compétence à interagir suffisant avec le partenaire et réciproquement les gains en compétence cognitive favorisent la compétence à l'interactivité. Mais la compétence à interagir est première, les partenaires doivent être à même de pouvoir partager, donc de comprendre les messages du partenaire. La régulation des rapports entre les partenaires est aussi très importante : il est nécessaire qu'ils s'engagent dans une résolution sociocognitive, c'est-à-dire qu'ils aient la volonté de confronter leurs réponses et de trouver les lignes de convergence et de divergence. Il semble que les relations affinitaires favorisent ce type de régulation.

1.4 LA METACOGNITION, ACTIVITE INDISPENSABLE AU DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE

Par la métacognition, l'acteur parvient « à se déprendre des contextes vécus, tant au plan cognitif qu'affectif, dans le but d'accroître sa lucidité à confronter des situations diverses »⁷¹². L'acteur prend conscience qu'il a appris, de ce qu'il a appris et comment il a appris. Cela suppose qu'il ait agi et qu'il ait cogité sur son action. En revenant sur sa démarche mentale pour en prendre conscience, et ensuite la rationaliser, l'acteur met sa métacompétence en situation d'apprentissage et simultanément prend conscience de sa responsabilité : « La métacognition est une activité qui renvoie l'apprenant aux représentations qu'il a de lui-même, à ses propres fonctionnements et finalement à sa propre responsabilité »⁷¹³.

La métacognition est une attitude réflexive de distanciation de la personne par rapport à son action qui nécessite d'être en veille sur cette action pour en saisir le maximum d'événements, leur donner une forme intelligible, les configurer pour en produire une connaissance élaborée, afin d'évaluer, juger l'action et enfin la réguler. Les « événements »

⁷¹⁰ Doise W, Mugny G-(1981)-Le développement social de l'intelligence-Paris-Interéditions

⁷¹¹ Carugati F, Mugny G-(1985)-« La théorie du conflit socio-cognitif » in Mugny G-Psychologie sociale du développement cognitif-Berne-Peter Lange

⁷¹² Develay M.-(1998)-« De l'impossible et de la nécessaire pensée du transfert »-Educatons-Mars/avril.

sont les produits de l'action, mais également la conduite de l'action. Par la métacognition, la personne prend conscience des forces et des faiblesses de la manière de conduire son action, mais également des interactions avec le contexte de production de l'action, qu'il s'agisse du contexte produit par le milieu intérieur ou par le milieu extérieur. C'est simultanément une prise de conscience de sa propre responsabilité, mais également de la responsabilité de ceux qui construisent le contexte extérieur (dont il est lui-même co-producteur). La métacognition nécessite de la méthode, de la stratégie. Le travail métacognitif rétroagit donc sur l'activité cognitive, conative (production du désir qui développe passion et volonté et finalement le passage à l'acte), et sur l'action proprement dite (transformation de la réalité matérielle ou idéale). La métacognition apprend à apprendre, ce faisant elle développe l'autonomie dans l'apprentissage et facilite les transferts. Elle facilite la décontextualisation, donc l'abstraction. Par la rationalisation qu'elle opère, la métacognition produit une plus grande maîtrise de l'activité, donc de soi tout en montrant les limites de la rationalité de cette activité, de soi comme être de raison, et de la raison dans la conduite de son action. La métacognition n'est pas une attitude « naturelle », elle nécessite volonté et décision, même si, de manière inconsciente, il nous arrive d'opérer par ajustements successifs pour obtenir le résultat attendu. Elle nécessite un apprentissage. Cet apprentissage peut être endogène, mais, dans ce cas, il nécessite du temps avant de survenir. Il est beaucoup plus rapide et plus efficace par médiation et guidage d'une autre personne. Il existe des méthodes pour enclencher le processus de métacognition. Par exemple, « l'instruction au sosie » mise au point chez FIAT dans les années 70 par Oddone⁷¹⁴ à l'occasion de séminaires de formation ouvrière à l'université de Turin et reprise par Clot⁷¹⁵. Elle consiste, lors d'un travail de groupe, à proposer la consigne suivante à un volontaire « *suppose que je sois ton sosie et que demain je me trouve en situation de devoir te remplacer dans ton travail, quelles sont les instructions que tu voudrais me transmettre afin que personne ne s'avise de la substitution ?* ». Quatre principaux champs sont explorés : les rapports à la tâche prescrite et réelle, les rapports du but aux moyens et trajectoires mis en œuvre, rapports aux pairs, rapports à la ligne hiérarchique et aux organisations formelles et informelles (syndicats, associations, groupes qualité, etc.). Par un jeu de questionnement de la part du sosie, le sujet est invité à aller dans les détails concrets de l'action, « *là où s'éprouve la*

⁷¹³ Cahiers Pédagogiques N°381

⁷¹⁴ Oddone I et alii-(1981)-*Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?*-Paris-Éditions Sociales. Cité par Werthe C-(1997)-«*Elaboration et formalisation de l'expérience professionnelle : l'instruction au sosie*»-Dialogues-N°86

⁷¹⁵ Clot Y-(1995)-*Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*-Paris-La Découverte-

part du sujet, ses critères de choix, ses options, ses dilemmes de pensée, ses micro-décisions »⁷¹⁶. En répondant, il dit son action et se dit tout en étant en position « méta ».

L'expérience montre que la métacognition est un facteur de motivation à apprendre, parce qu'elle contribue à la réussite, qu'elle développe une image de soi compétent, une estime de soi, une confiance en soi. Elle est donc un processus de production de soi et d'une image de soi. Elle permet de déculpabiliser les échecs, d'éviter l'attribution externe systématique de ces échecs, et au contraire de valoriser l'obstacle comme occasion de progrès. Elle entraîne une prise de conscience des limites de l'autoapprentissage, et simultanément celle de l'utilité de la médiation par autrui dans le processus d'apprentissage. Si elle développe un sentiment d'auto-efficacité, d'autonomie et de responsabilité, elle n'en développe pas moins le sentiment de l'efficacité de la coopération, du tutorat dans l'apprentissage.

La métacognition nécessite une réorganisation mentale des acteurs, qui permette un rapport différent à la connaissance, à l'action, aux autres, à soi. C'est un problème d'aptitudes organisationnelles, donc de compétence, compétence de soi, compétence des organisations au sein desquelles soi agit.

La gestion du développement de la compétence individuelle nécessite un cadre de représentation qui, avant tout, conçoive autrement la compétence autrement qu'une addition de savoirs communicables, transférables par ceux qui savent à ceux qui ne savent pas, reconnaisse que la compétence est une auto-éco-construction, postule que tout homme est, sauf accident, doté d'une compétence générale qui lui permet d'apprendre et de développer des compétences spécifiques et dédiées. Elle nécessite une intention de développement à la fois de la compétence générale, de compétences spécifiques et dédiées et des stratégies tant centrées sur la personne que sur le contexte. La gestion du développement de la compétence individuelle est de la gestion de l'apprentissage, autrement dit elle s'inscrit dans une problématique de changement. Le développement de la compétence sera d'autant plus désiré par l'acteur s'il est inscrit comme priorité dans l'entreprise, s'il est désiré par l'entourage professionnel, et en particulier le N+1. Mais désirer n'est pas contraindre.

⁷¹⁶ Werthe C-(1997)-« Elaboration et formalisation de l'expérience professionnelle : l'instruction au sosie »-Dialogues-N°86

Sans projet, sans contexte d'application, sans désir, il n'y a pas d'apprentissage possible pour la compétence. « *Si le savoir n'a pas été construit d'une façon active dès le départ, s'il n'a pas été compris, mais plutôt mémorisé, tel un objet exposé, il n'y a pas beaucoup d'espoir qu'il puisse être généralisé à d'autres situations. Il reste inerte, lié à un contexte spécifique* »⁷¹⁷.

« *Apprendre, c'est d'abord avoir un projet* »⁷¹⁸ Le projet donne du sens à l'apprentissage. Nous avons un projet quand notre cadrage de la situation nous amène à rechercher une situation plus satisfaisante, autrement dit quand nous avons un problème. Dans ce cas, nous cherchons à construire des solutions. Et, simultanément, le processus de construction de l'intervention devient un processus d'appropriation. Le projet n'est pas la finalité, le projet est le support contextuel utilisé pour atteindre la finalité, qui est de porter cette puissance qu'est la compétence, au-delà de ce qu'elle est capable de faire actuellement, soit par extension de son domaine d'application possible, soit par élévation du niveau de complexité des problèmes qu'elle peut résoudre. Le mécanicien automobile peut étendre le domaine d'application de sa compétence aux véhicules de transport lourd, il a alors étendu le domaine d'application possible de sa compétence de mécanicien. La gestion électronique de fonctions de plus en plus nombreuses peut aussi l'amener à appliquer sa compétence à la résolution de problèmes d'origine électronique, d'un niveau de complexité qui ne requiert pas la compétence d'un électronicien (il n'intervient pas sur les circuits électroniques, mais il est capable de détecter l'origine des défaillances du dispositif électronique). Du point de vue des métiers, il y a ajout d'une compétence de niveau A d'électronicien, du point de vue des situations rencontrées, des contextes d'application de la compétence, il permet à sa puissance/compétence d'intégrer la dimension électronique des problèmes à traiter. C'est donc en contexte et en application que la compétence peut entrer en conflit et se trouver en situation d'apprendre, qu'elle peut par reproduction se renforcer dans un contexte donné. Cela n'exclut pas des moments de « réflexion » guidée de l'acteur sur l'application de sa compétence pour l'amener par la pensée à « abstraire » sa compétence, à la « dépendre » des différents contextes d'application, à examiner ces

⁷¹⁷ Barth B.M-(1987)-« *L'apprentissage de l'abstraction* »-Paris-Retz

⁷¹⁸ Meirieu P.-()« *Quelles fonctions pour les modules ?* »-Clé...S a venir -N°1

contextes pour en établir une typologie qui pourra devenir instrument d'analyse des situations et outil de gestion de sa compétence.

Au cœur du développement de la compétence individuelle, il y a le conflit cognitif, quand une organisation active est dans l'incapacité de s'adapter à une situation nouvelle parce que son cadre de représentation ne lui permet pas de traiter l'événement de manière efficace. Autrement dit, il y a affrontement de son organisation mentale à la situation, et cet affrontement persiste. Il s'agit d'un conflit intra-individuel, qui résulte par exemple de la prise de conscience d'une différence entre le résultat obtenu et le résultat anticipé. Dans cette situation conflictuelle, les actions possibles sont le repli sur soi, l'attitude accommodante, ou le désir d'apprentissage, autrement dit le désir de transfert. Le transfert de compétence est un processus qui relève de l'ordre de la compétence, mais également de l'ordre du désir. Il ne suffit pas de pouvoir appliquer sa compétence, il faut encore le vouloir. « *Le transfert est un phénomène cognitif qui d'emblée se noue dans la relation à l'autre..... Le transfert n'est pas un fait objectif, il est objet de désir* »⁷¹⁹. Chez ROC IdF, le management par les compétences, s'il a obtenu un consensus, n'a cependant pas fait l'unanimité. Mr O, 25 ans d'ancienneté, délégué sécurité, nourrit globalement un désir de compétence pour lui et ses collègues, parce qu'il a constaté que le développement des compétences a coïncidé avec une réduction du nombre des accidents du travail, une amélioration de la qualité de la production, un renouveau du sens au travail collectif et individuel, donc une amélioration du climat dans l'entreprise. Mr C, 33 ans, 5 ans d'ancienneté : « *N'importe comment, tout ce qu'on me propose, je prends, je suis preneur. Selon mes compétences, bien sûr. Mais je suis preneur* ». Pour Mr D, 25 ans d'ancienneté, par contre, la gestion des ressources humaines par les compétences le fait souffrir : initialement conducteur de machine, il refuse la formation telle qu'elle est organisée (partiellement sur du temps hors-travail), en raison des effets qu'elle induit sur sa vie personnelle et familiale, et il est sanctionné par son N+1, qui lui impose, le plus souvent possible, le rôle de ramasseur, pénible et peu valorisant. Pour Mme K, + 20 ans d'ancienneté : « *c'est fait pour les patrons, pas pour les ouvriers* ». Même avis de Mr P, 37 ans d'ancienneté : « *Ben moi, je le vois, c'est bien pour le patron, pour nous c'est pas si bien* ». Ils sont indifférents à la gestion par les compétences et manifestent peu de désir d'acquisition de nouvelles compétences. Désir de développer ses compétences pour son identité, pour la rémunération, désir de développer la compétence col-

⁷¹⁹ Rey B.-(1998)-« Un transfert nommé désir »-Education-Mars/Avril

lective, refus parce que la formation a lieu pendant le temps de repos, retrait parce qu'au final la gestion par les compétences avantage le « patron », pas les ouvriers, résignation parce qu'avec l'âge, les ressources ne semblent plus suffisantes : les réactions sont diverses. Cependant, cette diversité montre que les signes dont la gestion par les compétences sont porteurs à ROC IdF sont ambivalents, probablement en raison de l'histoire très conflictuelle des rapports entre les dirigeants et les salariés, mais également d'une pression permanente et très forte de l'encadrement pour augmenter la productivité de chacun et la subordination du développement des compétences à cette priorité. A Sollac Dunkerque, où la gestion par les compétences est très habilitante, peu contraignante et peu pénalisante, les rencontres ont plutôt fait émerger une convergence vers le désir de développement des compétences. Empiriquement, le désir de développement des compétences dépend fortement des autres compartiments de la gestion des hommes (rémunération, conditions de travail, parcours professionnel, etc.) et des signes véhiculés par la gestion des rapports sociaux en général. Le désir de développement des compétences ne se décrète pas !

2 DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE COLLECTIVE PAR L'ANALYSE COLLECTIVE DU TRAVAIL ET LA CREATION DE CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

Nous avons défini la compétence collective comme une émergence des interactions d'un groupe d'acteurs, interactions, qui, par leur fréquence et leur régularité, conduisent à un partage des représentations, à une certaine communauté dans la modélisation de la représentation de la réalité, à un noyau commun de valeurs. L'activité en commun amène à la production d'images opératives collectives, à un langage opératif commun et finalement à une certaine normalisation de l'action. Finalement, de l'extérieur, il donne l'image d'un « travailleur collectif », d'une organisation unitaire, dont émerge une compétence d'ensemble. Le développement de la compétence collective peut être spontané, comme il peut ne pas avoir lieu. Pour l'assurer, il est possible de le gérer. L'analyse collective du travail est une stratégie de développement de la compétence collective.

2.1 DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE COLLECTIVE PAR L'ANALYSE COLLECTIVE DU TRAVAIL

L'expérience a été menée dans une entreprise de textile québécoise, au début des années 90. Son étude a été réalisée par Richard Wittorski⁷²⁰. Le but était de tester l'analyse

⁷²⁰ Wittorski R.-*Analyse du travail et production de compétences collectives*-1997-L'Harmattan

collective du travail comme moyen de développer des compétences collectives. L'entreprise est organisée selon des modalités tayloriennes, avec une longue tradition de travail posté et dirigée de manière bureaucratique. Elle a été touchée par la crise du textile du début des années 80, et revendue à la fin de la même période. Les repreneurs sont décidés à conduire l'entreprise dans la voie d'un changement radical par une direction totalement différente, dont l'un des axes est l'implication des salariés. Après réduction des effectifs, l'entreprise compte 800 salariés. Les managers engagent dès leur arrivée un programme de qualité totale par la responsabilisation des salariés sur la qualité de leur travail, par une formation de l'encadrement moyen à la gestion de la qualité, ainsi que des opérateurs pour les centrer sur la qualité, les remobiliser et les stimuler. La structure d'encadrement a été allégée (suppression des contremaîtres d'équipe), et le rôle des contremaîtres d'atelier transformé de donneur d'ordre en animateur. L'activité de production a été processualisée avec introduction de relations clients/fournisseurs entre les ateliers. La rémunération au rendement a été remplacée par une rémunération à l'heure. Durant toute cette période, le climat était très tendu et conflictuel (licenciements, chômage technique, grèves), en raison des mesures prises et la persistance de l'incertitude quant à l'avenir.

L'expérience a consisté à former des groupes de 10 à 15 opérateurs d'un même département, dont la mission était d'élaborer des outils pour la formation à partir d'une réflexion collective sur les pratiques professionnelles. La finalité était de parvenir à de nouvelles façons de travailler afin d'atteindre des niveaux de qualité, sécurité et productivité supérieurs. Les groupes (filage/renvidage, cardage, encollage, tissage) sont formés de volontaires, les contremaîtres sont invités. La réflexion est organisée en cycles distincts, chaque cycle comprenant 7 rencontres d'une durée de 3 heures. La réflexion consiste à présenter le matériel de formation existant, à l'évaluer quant à sa pertinence et à sa qualité, puis à décrire de manière consensuelle les pratiques professionnelles. Les critères de sélection des tuteurs, la grille d'évaluation du tuteur et de « l'apprenti » sont discutés. Les outils (grille de description des pratiques, grilles d'évaluation du tuteur et de l'apprenti) sont ensuite testés. La version définitive est formalisée par les animateurs et présentée au groupe. Les opérateurs, bien que volontaires ont manifesté d'abord une certaine méfiance à l'égard des objectifs de la direction et craignaient d'être dépossédés de leurs compétences tacites,

moyen de négociation avec la hiérarchie. Les agents de maîtrise, en perte de pouvoir et des fondements de leur identité, n'ont pas été très coopérants.

La description des pratiques individuelles a nécessité un effort d'explicitation et en particulier des dimensions tacites du travail. Les connaissances dans l'action deviennent des connaissances de l'action. Cette description, et l'analyse collective qui l'a suivie, ont permis un partage non seulement des façons de faire le travail, mais aussi les façons différentes de le voir. Ainsi s'est co-construite une pensée collective par exposition/confrontation des points de vue, et un cadre de représentation collectif. Simultanément ont été confrontés des cadres de représentation. Il y a donc eu, pour certains, apprentissage de simple boucle, voire apprentissage de double boucle, pour reprendre les termes de la science-action.

Les trois résultats fondamentaux de l'analyse collective des pratiques professionnelles ont été l'élaboration progressive d'une culture commune, l'émergence de compétences collectives et la construction d'une identité collective.

Les salariés, d'abord méfiants, se sont progressivement impliqués dans les objectifs énoncés par la direction, par une reformulation, et une appropriation collective des objectifs de travail. Ensuite, c'est leur représentation de la réalité du travail, notamment du travail en groupe, qui a changé : ils ont pris conscience de la capacité du groupe à produire du changement. Enfin, ce sont les changements eux-mêmes qu'ils ont considérés comme les leurs, faisant ainsi émerger de nouvelles modalités de travail collectif. « *La culture d'entreprise, ce sont les convictions qui guident le personnel jour après jour. Elle englobe la vision et les objectifs stratégiques, et les convertit en actions quotidiennes* »⁷²¹.

Les groupes ont produit de nouvelles façons d'organiser les échanges de manière à les rendre plus constructifs, une démarche collective de résolution de problèmes (identification de plusieurs étapes de travail), et une démarche d'analyse critique des façons de travailler (qu'ils s'appliquent à eux-mêmes). L'émergence d'une représentation collective des objectifs, traduisant des valeurs collectives, de la réalité du travail, en relation paradigmatique avec un cadre collectif de représentation, produit des invariants opératoires collectifs qui s'enchâssent dans l'action. C'est la traduction d'une compétence collective.

⁷²¹ Chatman J.(1997)-Le management par la culture d'entreprise-Stanford Executive Briefings-(Vidéo)

Les opérateurs se reconnaissent, et sont reconnus, comme des experts dans leur domaine d'intervention, comme une force de proposition, ce qui modifie les rapports de pouvoir avec les contremaîtres d'atelier et avec la direction de l'entreprise. Les relations tendent à être établies sur la base de conventions et de la coopération. Au sein de chaque atelier émerge une culture de groupe et un comportement de groupe (tendance à réduire les différences au sein du groupe et à accentuer les différences avec les autres groupes). Particulièrement au sein du groupe cardage, les salariés nourrissent un sentiment de fierté et de puissance collective. La plupart se disent plus motivés et plus intéressés par leur travail dans l'usine. Sentiments d'appartenance à une entité collective, de cohérence interne, de différence par rapports aux autres ateliers, de valorisation de l'intra-groupe, de confiance, de puissance collective sont les marques d'une construction identitaire collective.

La gestion par l'analyse collective des pratiques professionnelles a par ailleurs développé l'autonomie (par rapport aux pannes de machines au filage et au cardage, par exemple), l'initiative (propositions de changements auprès des contremaîtres), une attitude de vigilance à l'égard de la manière de travailler de chacun dans le but de préserver la qualité et la sécurité. Il y a là émergence d'un nouveau modèle d'action. D'autre part, s'est développé un esprit de solidarité, surtout dans le département cardage, donc une coopération plus forte, effets de la construction d'une identité collective forte.

Ce sont donc bien les modalités de construction de l'action collective qui changent, l'agencement des interrelations et des interactions entre les différents acteurs qui est transformé : c'est ce que nous entendons par organisation. La transformation la plus visible a été celle du rôle des contremaître, par effet de transformation du rôle et du statut des opérateurs. La relation de domination a fait place à une relation plus ouverte, moins répressive, plus actualisatrice (ou constructrice) : les contremaîtres ont développé une pratique de consultation des employés avant tout changement, une pratique de conseil, plutôt que de donneur d'ordre, d'animation de groupe (notamment pour la prévention des accidents, et la gestion des difficultés), de formation. Ce sont donc les aptitudes organisationnelles, donc la compétence générale des uns et des autres qui s'en sont trouvées développées. D'autre part, le renouvellement des connaissances sur le travail, des façons de travailler, des pièces et du fonctionnement des machines et leur diffusion, autrement dit du savoir en action, grâce à ces actions sur le savoir (analyse collective) a entraîné le développement des compétences spécifiques. C'est la compétence de chaque atelier qui s'en est trouvée confortée,

comme si l'atelier capitalisait, intégrait les compétences individuelles. Une des compétences qu'a acquise l'atelier, alors qu'avant elle relevait de la compétence individuelle des contremaîtres et de la direction, est la métacognition. L'activité du groupe ressemble à l'activité d'un travailleur collectif en prise directe avec la réalité de son activité de production, qui en saisit les événements, leur donne une forme intelligible, les configure, les évalue, pour les confronter à des attentes de qualité et de sécurité, notamment, et éventuellement en faire une problématique à laquelle il faut apporter une réponse. Cette aptitude à réfléchir l'action et la pensée dans l'action, qui peut conduire à transformer l'action (apprentissage de simple boucle), mais également les cadres de représentation et les modèles d'action, est une compétence née des interrelations mutuellement transformatrices et englobantes des compétences antérieures, c'est une métacompétence.

Cette métacompétence collective n'a pu se développer que par transformation des rôles des acteurs, de l'agencement de leurs interrelations (l'initiative de l'analyse collective des pratiques en a été un des stimuli), c'est-à-dire par transformation de l'organisation. Ce qui était éventuellement du ressort de quelques individus au sein des groupes est devenu un nouvel habitus pour tous, ce que l'organisation précédente ne permettait pas. Il y a donc des agencements qui favorisent le développement de la compétence générale et des compétences spécifiques et d'autres qui le freinent. C'est ce qui a été signifié par le concept d'organisation qualifiante. Ce faisant, l'organisation n'est pas bloquée sur un agencement donné des interrelations, des interactions, elle est au contraire en bouclage sur elle-même et sur l'environnement. Elle se donne donc la possibilité de se transformer, de se nourrir des contradictions nées des agencements actuels des relations en son sein et avec l'environnement, de prendre à soi et pour soi des modifications localement proposées ou mises en œuvre. En d'autres termes, elle est ouverte à l'apprentissage de nouveaux agencements, de transfert de ces nouveaux agencements, à un développement de sa compétence à agencer les interrelations, donc de la compétence organisationnelle du système, l'unité complexe résultante de ces interrelations. C'est le phénomène qui est signifié par l'apprentissage organisationnel, dont Nonaka et Takeuchi proposent une modélisation intéressante pour notre propos.

2.2 LA STRATEGIE DE CREATION DE CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES

Cette stratégie a été développée par Nonaka et Takeuchi⁷²², par la théorie de la création de connaissances organisationnelles. Partant de l'hypothèse que la connaissance investie dans l'action est la résultante de l'interaction entre la connaissance tacite et la connaissance explicite, la collectivisation du savoir résulte d'un processus spiraloïdal de socialisation (transmission de connaissances tacites par partage d'expériences), extériorisation (explicitation de connaissances tacites par métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles), combinaison (organisation de connaissances explicites séparées en un système de connaissances), intériorisation (incorporation de connaissances explicites sous forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire techniques).

Pour que les connaissances deviennent organisationnelles, il faut répondre à 5 conditions : définir et expliciter l'intention, permettre l'autonomie des acteurs, organiser la fluctuation et le chaos créatif, assurer la redondance des informations, et faire en sorte que chacun ait la variété de connaissances requise pour pouvoir collaborer efficacement au traitement des événements auxquels l'entreprise est confrontée. La création de connaissances organisationnelles nécessite d'autre part un management Milieu-Haut-Bas, plutôt qu'un management traditionnel Haut-Bas, ou le management par projet ou task force de type Bas-Haut.

2.2.1 INTENTION DE CREATION, AUTONOMIE DES ACTEURS, CHAOS CREATIF, REDONDANCE ET CIRCULATION DES INFORMATIONS

Il faut d'abord une intention de développement des connaissances organisationnelles, et sa traduction stratégique : une vision claire du type de connaissances à développer, le développement de capacités organisationnelles à acquérir, créer, accumuler, exploiter les connaissances. Les auteurs citent l'exemple de NEC, qui, dans les années 75, était engagée dans les communications, les ordinateurs et les semi-conducteurs, et souhaitait coordonner les activités de R&D de ces trois domaines. La stratégie a consisté à identifier les technologies de base nécessaires au développement des groupes de produits, à les extraire et à les regrouper en *core technologies* (reconnaissance des formes, traitement d'images, etc.). Des programmes de technologies cœur ont ainsi pu être élaborés et développés par des équipes

⁷²² Nonaka I, Takeuchi H-(1997)-La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante-Bruxelles-De Boeck Université

autonomes. Pour rétablir la liaison entre les technologies cœur et les produits, ceux-ci ont été croisés, croisement qui a produit des domaines technologiques stratégiques (domaine produit x domaine technologique). Cette intention a été diffusée, de manière à devenir ce qui compte pour l'entreprise, ce à quoi il faut se référer pour évaluer, justifier les connaissances créées. L'intention devient ainsi une valeur pour la conduite des acteurs.

L'autonomie des acteurs est la seconde condition. Elle permet à l'organisation de profiter d'opportunités inattendues, et de leur automotivation à créer des connaissances nouvelles. L'autonomie des équipes favorise le partage des informations et des connaissances. L'équipe peut remplir de multiples fonctions, en intégrant des personnes issues de départements fonctionnels différents, ce qui permet la diffusion des connaissances de chacun à l'ensemble des membres de l'équipe. Le modèle City de chez Honda a été développé de cette manière : les membres de l'équipe ont été chargés de fournir le personnel, les installations et le budget pour l'usine de fabrication, analyser le marché automobile et la concurrence, définir un marché cible, déterminer un prix et un volume de production.

La fluctuation résulte de l'introduction d'une rupture dans les routines, les habitudes et les schémas cognitifs. Autrement dit, c'est l'organisation de circonstances qui mettent les acteurs en conflit cognitif avec la réalité, ce qui les met en situation chaotique et les oblige à revoir leur manière de faire (apprentissage de simple boucle), ou leurs schèmes et modèles de représentation. Les acteurs sont placés en situation de chaos chaque fois que l'entreprise, elle-même, affronte des obstacles. Le chaos peut aussi être intentionnel, en raison de son caractère créatif. Il est créé par l'ambiguïté des messages et en mettant les acteurs dans une perspective de problématisation et de production de stratégies, plutôt que dans une perspective de réalisation de programme d'action.

La redondance consiste à laisser circuler et à favoriser la circulation des informations, de manière à ce que l'information soit partagée, et à ce que l'information disponible, pour chacun, excède ce dont il a strictement besoin pour son action. Les acteurs ont dès lors une vision qui franchit les frontières de leur fonction, et de la fonction de leur service, et apprennent par intrusion. Ils sont en relation avec l'ensemble de l'organisation et opèrent un contrôle réflexif de leur conduite qui intègre les contraintes, les normes, les valeurs de l'ensemble. Ils sont, de ce fait, confrontés à des perspectives différentes, qu'ils doivent gérer. La redondance peut être organisée de différentes manières. Ainsi, pour le dévelop-

pement de leurs produits, certaines entreprises ont adopté une division du travail « floue » entre les départements fonctionnels (style « rugby »), ou la concurrence entre des groupes d'une équipe chargée de l'étude d'un même projet, sous la conduite d'un chef de projet, qui, finalement, organise un débat contradictoire entre les groupes, pour parvenir à ce qui est la « meilleure approche » pour l'équipe. La rotation stratégique du personnel entre différentes technologies, différentes fonctions est une autre voie d'organisation de la redondance pour chacun.

Maximiser la variété requise est la dernière condition de la spirale de création de savoir collectif. Elle consiste à permettre à chaque membre de l'organisation d'accéder rapidement à la plus large variété d'informations qu'il juge nécessaire, de manière à pouvoir intervenir rapidement et de la manière la plus pertinente possible aux événements qui se présentent à lui. Les auteurs citent l'exemple de Kao, société de fabrication de produits ménagers, qui envisage son organisation comme une organisation bio-fonctionnelle, à l'image du corps humain, qui, de manière systémique, réagit à la variété des événements externes (exemple du contact irritant, où le message est transmis par les capteurs de la peau au cerveau, qui lui-même ordonne le mouvement des doigts). Cette organisation renvoie à un agencement particulier des interactions : des parties reliées entre elles sous forme de réseau, parfaitement irrigué des informations disponibles au sein de l'entreprise ; parties capables d'interpréter correctement ces informations grâce à une connaissance multifonctionnelle.

2.2.2 MANAGEMENT MILIEU-HAUT-BAS

Le cadre managerial qui permet l'épanouissement de la création de connaissances organisationnelles est de type Milieu-Haut-Bas, parce qu'il est le seul à renforcer l'interaction dynamique nécessaire à cette création.

En effet, le management Haut Bas traditionnel, imagé par une pyramide à deux niveaux d'interaction (direction générale/encadrement intermédiaire et encadrement intermédiaire/employés), ne permet pas une conversion totale des connaissances. A l'aide des informations élémentaires et sélectionnées, transmises par la base, via la hiérarchie, la direction générale crée de la connaissance, des décisions et des ordres, qu'elle transmet pour mise en œuvre, via la hiérarchie, aux opérationnels. C'est l'action de combinaison (explicite vers explicite). La base intériorise ensuite cette connaissance (explicite vers tacite).

L'interaction est horizontale, mais relativement faible. L'interaction verticale est inexistante entre la direction générale et la base, faible entre chaque dyade d'interaction (DG/cadres, cadres/opérationnels).

La gestion Bas-Haut, en remplaçant la hiérarchie et la division du travail par l'autonomie des équipes, promeut la création et le contrôle local des connaissances. L'interaction est forte au sein de chaque équipe autonome, mais faible entre les équipes, et quasi-inexistante entre les équipes et la direction générale. Si, au sein des équipes, la création de connaissances organisationnelles a bien lieu, elle ne déborde pas le cadre de l'équipe pour atteindre le niveau de l'entreprise. A ce niveau, la diffusion et le partage des connaissances sont difficiles.

Le management Milieu-Haut-Bas, contrairement aux deux autres types de management qui marginalisent le rôle de l'encadrement, prend appui sur les cadres intermédiaires pour créer de la connaissance organisationnelle, en les mettant au centre de la spirale créatrice. Ils assurent la médiation entre la direction générale et les opérationnels, en traduisant les « *idéaux visionnaires* » de la DG en une théorie intermédiaire qu'ils testent empiriquement avec les employés de la base. Ils assurent également une médiation entre les employés de leur équipe et la réalité en leur offrant un cadre conceptuel qui leur permet de donner un sens à leur expérience, parce que les employés ont tendance à réduire l'horizon du contexte de leur action. Quel que soit le lieu de création de connaissances, en raison du dialogue, il y a partage possible des connaissances tacites entre les niveaux et au sein des niveaux (socialisation), et conversion du tacite en explicite (extériorisation). Les connaissances explicitées peuvent être combinées (combinaison) et intériorisées par l'action (intériorisation). Les cadres intermédiaires sont le centre de la création de la connaissance organisationnelle, que nous traduisons comme une connaissance qui a acquis un tel niveau de partage, qu'elle participe à la structuration de la pensées des acteurs, qu'elle est investie de manière routinière par les acteurs dans leurs pratiques de tous les jours. Elle est intériorisée par les nouveaux venus, ce qui lui permet de subsister au-delà des individus et de faire partie du patrimoine de l'organisation.

Cette modélisation est intéressante pour notre propos, en ce qu'elle met l'interaction, donc l'organisation, au centre de l'explication de la connaissance collective (étendue à l'organisation), donc, in fine de la compétence collective (et organisationnelle). Selon les

modalités d'agencement des interrelations, des interactions, l'organisation offre plus ou moins l'opportunité de développer la connaissance collective, donc la compétence collective, et par rétroaction, les compétences individuelles. Elle offre l'avantage de relier les différents niveaux d'intégration des hommes (individu, groupe d'individus, groupe de groupe, etc.) et ainsi d'envisager l'entreprise à un seul établissement, jusqu'à l'entreprise multinationale. L'organisation peut ainsi être mise dans une perspective qui intègre les éléments qu'elle met en interaction, jusqu'aux sous-systèmes qu'elle englobe et qui lui sont subordonnés. Par contre, le modèle proposé présente des entreprises très autocentrées, marginalisant les relations, les interactions avec leur écosystème. Or, la relation écologique est fondamentale dans la production de la compétence. Dans leur trajectoire, les auteurs nous proposent un modèle idéal pour la création de la connaissance organisationnelle. C'est plutôt un modèle processuel que nous avons rencontré et qui nous semble correspondre à une logique de développement des entreprises centrée sur la compétence.

3 DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES-CLES DE L'ENTREPRISE PAR UNE ARCHITECTURE STRATEGIQUE

Ce qui précède traitait de la gestion du développement de la compétence collective et organisationnelle. La gestion de ce développement peut conduire certaines entreprises à une position de leader sur un marché, grâce à la détention de *core competencies* ou de compétences-clés.

La gestion des compétences-clés de l'entreprise nécessite une représentation placée sous le paradigme de la compétence, une identification des compétences-clés, un choix des compétences à développer, le développement des compétences retenues, le redéploiement des compétences, et la gestion de leur renouvellement.

3.1 UN CADRE DE REPRESENTATION ORIENTE « COMPETENCE »

Ce qui fonde la gestion des compétences est la concurrence, dont les modalités ont évolué. Le jeu concurrentiel ne se limite pas à des luttes de positionnement produit-marché, il porte également sur la course pour des marchés qui n'existent pas encore, les marchés du futur⁷²³ (Motorola, Sony, Appel, JVC). Avant la conquête pour les parts de marché, se tient une bataille stratégique qui se joue avant que le marché n'ait émergé. Le

⁷²³ Hamel G, Prahalad CK-(1994)-Competing for the future-Boston-Harvard Business School Press

marché du magnétoscope en est un exemple⁷²⁴ : il a d'abord fallu que les principaux protagonistes se battent pour être le premier à le mettre au point. Quand le marché émerge, Telefunken, Thomson, RCA, etc. ont abandonné. Ensuite, seulement, a commencé la bataille pour les parts de marché entre Philips, JVC et Sony. La compétition pour le futur nécessite un autre cadre de représentation et, par suite, une allocation des ressources adaptée. Il faut d'abord une intention forte, comme le fût celle de Steve Job au débuts des années 70, qui a parié que chacun aurait un ordinateur sur son bureau, ce qui impliquait une évolution importante de la technologie et de la commercialisation. Cette intention procède d'une manière d'imaginer comment pourra évoluer son industrie, d'anticiper les transformations de l'industrie en identifiant les tendances lourdes d'évolution. La compétition se place d'abord sur le terrain intellectuel. La stratégie consiste ensuite à se doter le plus rapidement possible des actifs nécessaires et en particulier des compétences pour être le plus fort dès que le marché émerge, ce qui suppose d'imaginer les voies, « *l'architecture stratégique* » ou l'intention stratégique, pour arriver au futur anticipé de son industrie et d'opter pour le chemin le plus court (ex : intégration de l'informatique et des télécommunications par Nec). Il s'agit d'être le premier à faire éclore le marché et à pouvoir profiter des opportunités de marché. L'enjeu de la compétition est d'abord des parts d'opportunité de marché et, ensuite, quand le marché est éclos, des parts de marché. Le développement des compétences-clés est donc un des leviers stratégiques pour la conquête du futur.

Comme nous l'avons écrit plus haut, les compétences sont une véritable source de compétitivité, comme un accord de distribution qui donne un accès privilégié au marché, ou une localisation qui permet de faibles coûts de main d'œuvre, mais à long terme, le leadership sur les produits est largement déterminé par le leadership sur les compétences. Il faut donc voir l'entreprise comme un portefeuille de compétences. L'approche traditionnelle amène à ne la considérer que comme un portefeuille d'activités. Cette approche est réductrice, puisqu'elle ignore les 25 premiers miles du marathon de construction de compétences, pour ne voir ce qui n'est parfois que le dernier mile⁷²⁵. L'approche de l'entreprise par le portefeuille de compétences permet une meilleure préparation aux marchés de demain, la prise en compte d'enjeux qui dépassent chaque activité, d'éviter des erreurs stratégiques (comme Motorola dans les années 70 qui a perdu des compétences en cédant son activité de téléviseurs à Matsushita), d'éclairer les choix de positionnement produit-marché

⁷²⁴ Hamel G, Prahalad CK-(1994)-Competing for the future-Boston-Harvard Business School Press

(ex : Canon a pris une part de marché très faible en imprimantes laser de bureau, mais domine le marché des moteurs de ces imprimantes), d'accroître les opportunités. Les deux approches ne sont pas exclusives, mais complémentaires.

3.2 L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES-CLES

La gestion des compétences-clés passe par leur identification, et la construction d'une représentation à faire partager le plus largement possible au sein de l'entreprise. Une compétence-clé est une agrégation de compétences, ce qui pose le problème du niveau d'agrégation pour l'identification. L'expérience⁷²⁶ montre que le niveau le plus utile conduit à identifier 5 à 15 compétences pour une activité donnée. En fait, l'idéal serait de pouvoir obtenir une hiérarchie des niveaux de compétences, des compétences élémentaires jusqu'aux macro-compétences. La méthodologie proposée par Hamel et Heene consiste à recenser les savoir-faire élémentaires de l'entreprise, évaluer le degré de maîtrise par l'entreprise pour chacun d'eux (non maîtrisé jusqu'à leader au niveau mondial), repérer les produits qui combinent des savoir-faire élémentaires et les savoir-faire concernés. Chaque fois que deux savoir-faire sont combinés, l'entreprise possède la compétence correspondante. Par exemple, si l'entreprise combine le savoir-faire en électronique et le savoir-faire en optique, elle possède une compétence optoélectronique. Potentiellement, c'est une compétence-clé.

3.3 LE CHOIX DES COMPETENCES A DEVELOPPER

La décision de développer une compétence découle de l'intention de devenir leader dans l'offre d'une fonctionnalité fortement valorisée par les clients. Elle est en amont des décisions de création des produits et services qui serviront de plates formes au développement de la compétence et à sa rentabilité. La miniaturisation chez Sony est une compétence clé qu'il a été décidé de développer avant d'inventer le Walkman, et autres produits de poche. La décision de développer une compétence clé intègre la réversibilité de la qualité « clé » de la compétence. Pour Ford, par exemple, la capacité de gérer un réseau a été "clé" jusqu'au moment où les concurrents japonais ont développé, à la fin des années 70, la capacité à proposer des produits de qualité et fiables, et ont développé un réseau mondial. La compétence de Ford a perdu sa dimension « clé » en raison de l'émergence de la compé-

⁷²⁵ Hamel G, Heene A-(1994)-Competence-based competition-New York-John Wiley & Sons

⁷²⁶ Hamel G, Heene A-(1994)-Competence-based competition-New York-John Wiley & Sons

tence « clé » des constructeurs japonais. Depuis, les constructeurs ont développé cette compétence, ce qui n'est plus une compétence « clé ».

Au niveau tactique, il est important de gérer les savoir-faire élémentaires, ce qui nécessite de les avoir recensés et d'avoir évalué le niveau de maîtrise de l'entreprise pour chacun d'eux. Le but est de détecter les nouveaux produits qui sont dans la zone de développement des savoir-faire de l'entreprise. Cette zone peut être segmentée : il y a d'abord les produits pour lesquels l'entreprise a les savoir faire requis, à un niveau de maîtrise suffisant, ceux qui sont dans une zone proche de la zone précédente, ceux qui seraient accessibles en améliorant tel ou tel savoir-faire, etc. Le zonage est ainsi établi à partir de l'importance des efforts à faire en matière de compétence pour être compétitif sur des opportunités de nouveaux produits.

3.4 LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES-CLES PAR UNE VOLONTE D'APPRENTISSAGE

Compte tenu de la réversibilité (par l'imitation) de la dimension « clé » de ces compétences, l'entreprise a intérêt à développer ses compétences en permanence⁷²⁷.

Le développement des compétences-clés⁷²⁸ nécessite d'exploiter largement la gamme des possibilités d'acquisition des connaissances et savoir-faire, contrairement à la tendance des entreprises à privilégier une ou deux approches. Les connaissances peuvent se développer en interne, les firmes qui réussissent sont celles qui voient l'entreprise comme une « *knowledge-creating machine* »⁷²⁹. Cependant, il est aussi important de se donner les moyens (recrutement auprès de la concurrence, achat de technologies, alliances, acquisitions, etc.) d'accéder aux connaissances développées par d'autres entreprises, raccourci efficace dans l'acquisition de connaissances (temps et coût). La troisième voie de construction des compétences est l'apprentissage. Les sources d'apprentissage sont diverses et concernent à la fois les activités internes (apprentissage en faisant, emploi, échec, étude), et l'environnement (apprentissage à partir des concurrents, des clients, des fournisseurs, des sources technologiques).

⁷²⁷ Turner D, Crawford M-(1994)-« Managing Current and Future Competitive Performance : the role of compétence »-in Hamel G, Heene A-*Competence Based Competition*-New York-Wiley and Sons

⁷²⁸ Chiesa V, Barbeschi M-(1994)-« Technology Strategy in Competence-based-Competition »-in Hamel G, Heene A-*Competence Based Competition*-New York-Wiley and Sons

⁷²⁹ Nonaka I, Takeuchi H-(1997)-*The Knowledge Creating Company*-Oxford University Press

Les savoir-faire élémentaires n'ont d'importance que si l'entreprise est capable de les intégrer à son portefeuille de savoir-faire existants. Si les technologies du transistor et des cristaux liquides sont nées aux Etats Unis, ce sont des entreprises japonaises qui les ont intégrées en compétence de miniaturisation, d'imagerie électronique et d'écrans plats. C'est pourquoi NEC a porté ses efforts en R & D sur sa « capacité d'absorption » des connaissances acquises à l'extérieur, de manière à pouvoir, le cas échéant, les intégrer pour enrichir ses compétences-clés. Mais d'autres entreprises ont mis en œuvre d'autres stratégies pour favoriser l'intégration des savoir-faire, comme le rapprochement géographique des équipes concernées, l'organisation de l'entreprise, ou l'intégration de savoir-faire dans les buts affichés de l'entreprise avec incitations internes.

Le développement des compétences-clés passe par celui des compétences individuelles et il importe d'institutionnaliser les savoir-faire individuels au niveau de l'organisation. Les voies d'institutionnalisation ou de passage des compétences individuelles au niveau collectif sont la codification de ce qui peut être explicité et le partage des compétences, autrement dit la multiplication du nombre de détenteurs de cette compétence. Ainsi, la compétence reste accessible, mais à condition de prévoir des moyens d'accès. Les personnes intéressées doivent savoir qu'elle existe, qui en sont les détenteurs, où elle est accessible et comment. Par nature, les compétences individuelles sont en mouvement permanent, certaines émergent, d'autres s'approfondissent, s'étendent, voire s'appauvrissent ou disparaissent. Il est difficile de saisir cette vie, en raison non seulement des difficultés d'identification et de description, mais encore du mouvement permanent des compétences. La codification fige, ferme la connaissance, mais, sans la codification, l'accès, donc l'institutionnalisation est difficile. Il est donc nécessaire de l'envisager dans une perspective dynamique : c'est la mission du Knowledge Management dans les entreprises. *« L'astuce n'est pas tant de stocker le savoir-faire de l'entreprise grâce à de puissants outils informatiques, que de le faire évoluer, voire de l'utiliser pour en faire émerger de nouveaux »*⁷³⁰. L'enjeu de la gestion des connaissances et des compétences semble désormais massivement partagé, comme en témoignent les prévisions de développement du marché mondial des logiciels de gestion des connaissances (1.6 milliards de dollars en 2002 pour 0.29 milliards en 1998) et des services associés (5 milliards de dollars en 2002 pour 1.5 milliard en 1998)⁷³¹.

⁷³⁰ Seroussi S-(31 mars 1999)-« Mémoire à partager »-La Tribune de l'Innovation (dossier)-

⁷³¹ Source : Pierre Audoin Conseil

3.5 LE REDEPLOIEMENT DES COMPETENCES

La construction d'une compétence-clé à un coût compétitif nécessite de créer et multiplier des « plates formes », c'est-à-dire des produits et des services qui nécessitent la maîtrise de cette compétence. L'entreprise peut ainsi approfondir cette compétence en bénéficiant d'effets d'apprentissage, et amortir son coût sur des volumes plus importants. Le redéploiement est conditionné par la disponibilité des individus qui sont détenteurs des savoir-faire correspondants. Pour éviter que ces savoir-faire soient prisonniers d'activités particulières, certaines entreprises (Sharp, par exemple) ont fait intérioriser le principe que l'entreprise est un réservoir de compétences accessibles aux meilleurs projets. Aucune division n'a la possession des compétences.

3.6 LA GESTION DU RENOUVELLEMENT DES COMPETENCES CLES, UN PROBLEME

La gestion du renouvellement des compétences clés pose problème. Dose⁷³² en a identifié 4 :

- Les savoir-faire individuels ou propres à un petit groupe ne peuvent devenir compétences collectives que si il y a partage, diffusion. L'entreprise a d'autre part intérêt à ce que ces savoir-faire soient approfondis, « aiguisés ». Or, l'approfondissement des compétences individuelles les rend plus difficiles à partager, à communiquer à d'autres unités, à articuler aux compétences d'autres unités, en raison de la part non explicitable de ces savoir-faire, qui croît avec l'approfondissement. Selon l'auteur, l'équilibre peut être trouvé en créant « *un processus d'approfondissement et de diffusion des compétences à la fois strict et souple ; permettant suffisamment de variations autonomes pour que l'apprentissage puisse avoir lieu, et présentant suffisamment de points communs pour qu'il soit possible d'en comparer la performance et d'en partager les résultats* ». C'est ce que font les grands groupes quand ils ont des unités multiples qui exécutent des tâches comparables. Pour parvenir à cet équilibre, il n'y a pas de méthode exclusive. La voie à suivre dépend « *de la nature des compétences requises par l'activité de l'entreprise et sa relation avec les détenteurs de compétence* », « *selon le niveau des compétences et des personnes* ». Chez les médecins, par exemple, les pratiques sont plutôt individuelles, et il est difficile de contrôler l'approfondissement des compétences par chacun et la diffusion des compétences

⁷³² Doz Y-(1994)-« Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés »-Revue Française de Gestion- N°97

à l'ensemble des médecins. Le contrôle de l'approfondissement peut être fait par des normes professionnelles, et le contrôle de la diffusion par maîtrise de l'apprentissage (internat pour les étudiants, par exemple). Quand la pratique est bien définie et routinisée, elle ne doit pas être fermée à l'expérimentation, et la diffusion se fait par formation spécifique ou apprentissage sur le tas. La situation de travail est très importante : la pratique du pilote de ligne est très codifiée et laisse peu de place à l'expérimentation, tandis que celle d'un architecte l'est beaucoup moins et laisse beaucoup de place à la créativité. Dans tous les cas, la transformation des compétences individuelles en compétences collectives nécessite que ceux qui détiennent les savoir-faire acceptent de les partager, et que ceux qui bénéficient de la diffusion restent dans l'entreprise. Cette transformation peut être favorisée en associant les individus au succès à long terme de l'entreprise, en favorisant le développement de marchés internes de travail.

- Une compétence-clé intègre des éléments de savoir-faire spécialisés « *enracinés dans des aptitudes, des systèmes techniques, et des actifs spécifiques* » et c'est la manière dont l'intégration a été réalisée qui donne la dimension « clé » à la compétence. L'une des missions du management est donc de faciliter l'intégration de savoir-faire élémentaires. Mais cette mission est difficile, car il y a un équilibre à trouver entre l'approfondissement des compétences qui entraîne un accroissement de la spécialisation, et l'intégration qui amène un certain déclin des savoir-faire élémentaires. D'autre part, se pose le niveau de l'intégration ou des compétences à intégrer.

- L'entreprise a intérêt à élargir le champ d'application des compétences clés pour obtenir des effets de volume, et de rentabilité, mais également d'apprentissage. Plus elle a d'occasions d'être exercée, plus elle se développe, donc il y a accélération du processus de développement, d'une part. D'autre part, en s'exprimant sur d'autres terrains, en rencontrant d'autres problèmes, elle apporte des réponses nouvelles, donc elle s'enrichit, et elle est amenée à combiner d'autres compétences élémentaires. Cependant, cet élargissement requiert la détection de nouvelles opportunités (créativité), et de la flexibilité « *pour recombinaison des compétences existantes* ». « *L'imagination externe ne vient pas facilement ; la plupart des entreprises sont prisonnières de définitions existantes des consommateurs et des marchés. Si les éléments et les sources de créativité de l'entreprise sont connus, leur mise en application à la découverte de nouvelles opportunités reste difficile* ». Doz relève un certain nombre de pratiques qui augmentent les chances de réussite : la diffusion et le

partage des compétences entre les unités d'une entreprise, l'application de la logique stratégique d'un produit ou d'un secteur à un autre, interroger les utilisateurs réels des produits existants sur la valeur de produits ou de services non encore introduits afin d'identifier des besoins non satisfaits ou mal servis, considérer l'échec comme un prix à payer collectif et non comme la faute d'un individu spécifique. Les nouvelles opportunités peuvent requérir des compétences disséminées dans différentes parties de l'organisation et il est difficile de mobiliser et recombinaison ces compétences, soit en raison de la réticence des unités qui abritent ces compétences, soit parce qu'il y a conflit entre les unités, ou encore parce qu'il y a aussi erreur sur la nature de la compétence requise. Cette difficulté peut « étouffer » l'exploitation de nouvelles opportunités. L'élargissement du champ d'application des compétences peut se heurter à un troisième obstacle : la correspondance entre les compétences et les opportunités. Cet obstacle se manifeste quand l'entreprise définit « *ses marchés ou ses intentions stratégiques de manière limitée ou inadéquate, excluant ainsi de nombreuses opportunités* », ou quand elle se fie trop « *aux compétences clés qu'elle suppose ou prétend avoir* », dont elle s'autosatisfait au lieu d'utiliser « *de nouvelles opportunités comme défis pour développer et tester de nouvelles compétences dans l'entreprise* ».

- Dernier problème : la gestion de la rupture induite par le renouvellement des compétences. L'approfondissement des compétences existantes est un processus continu qui routinise, pour une part, les pratiques. Le renouvellement introduit une rupture dans cette continuité et peut nécessiter de remettre en cause les routines, donc de désapprendre. Il faut être capable de réapprendre à apprendre, ce qui donne la capacité de variété interne indispensable au renouvellement des compétences. Ce processus peut être entravé par les processus organisationnels. En effet, dans une première phase d'exploration, ce qui est nouveau est fragile, n'est pas clair, n'est pas certain, contrairement à la logique dominante. Ensuite, ce qui est nouveau peut apparaître menaçant, générer de l'anxiété, surtout s'il s'agit d'une remise en cause du métier de base. Ces deux facteurs peuvent conduire à une marginalisation des efforts de renouvellement dans les entreprises nouvelles ou dans des filiales. Autre obstacle possible : une longue période de performance satisfaisante qui « *émousse le besoin de développer de nouvelles compétences et atrophie les processus d'apprentissage de l'organisation* ». Il est aussi parfois difficile de cerner les compétences de renouvellement à cultiver, surtout quand il y a coïncidence avec un changement profond d'orientation. Enfin, le renouvellement des compétences peut être impossible parce que l'entreprise n'est pas en capacité de conduire les changements.

La gestion du renouvellement des compétences est en fait une gestion de forces « d'inertie et d'entropie » et de forces de renouvellement. « *Celles-ci favorisent approfondissement, spécialisation, exploitation et continuité. Les dirigeants doivent donc encourager la mobilité et le partage des compétences, leur flexibilité et leur agrégation, leur mobilisation pour explorer de nouvelles opportunités et leur renouvellement* ». Cet encouragement est un problème d'organisation, d'agencement des interactions.

CHAPITRE 5 : L'ORGANISATION PROCESSUELLE, MILIEU FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DE LA COMPETENCE

Les deux cas que nous avons étudiés en première partie nous ont suggéré l'importance de l'organisation dans un management selon une logique compétence.

A ROC IdF, la réactivité, la flexibilité, et l'efficacité de l'entreprise dans la réponse aux attentes des clients, n'ont pu être obtenues que grâce à un changement des règles d'utilisation de la force de travail des opérationnels, qui, elles-mêmes, ont permis d'obtenir la plurivalence, la polyvalence, donc la polycompétence de ces opérationnels. Au sein de l'entreprise, la logique compétence a modifié le rôle de chacun par une prise d'autonomie et de responsabilité à l'égard du service à rendre au client (contrôle réflexif de la conduite de son action et de celle de ses collègues), et, par rebond, a changé les interactions entre la hiérarchie intermédiaire et les opérationnels. Les interactions entre les différents acteurs du service au client (commerciaux, ordo-planning, agents de production, agents d'expédition) ont changé, parce que les nouvelles règles ont été actualisées par la représentation des acteurs. Les acteurs ne voient plus ces relations dans la même perspective. Nous sommes au cœur de l'organisation comme relation des relations, comme agencement des interrelations et des interactions. Agencées différemment, les interrelations et interactions font émerger de nouvelles qualités au niveau du tout (macroémergences de réactivité, flexibilité, qualité du service au client, adaptivité), et au niveau des éléments (microémergences de polycompétence, donc de polyvalence, de disponibilité, de mobilité, « motivation »). Ces nouvelles qualités permettent à l'entreprise de retrouver un niveau de compétence suffisant pour répondre aux attentes du client et des actionnaires, tout en ne mécontentant plus une majorité de salariés.

Dans l'entreprise de distribution, l'intention stratégique de développement du professionnalisme est née d'une double volonté : satisfaire le client et profiter au mieux de la compétence des employés afin de maximiser la valeur créée. Pour y parvenir, la stratégie a

consisté à remodeler la division horizontale et verticale du travail en spécialisant chacun selon des rôles, et à poursuivre la politique d'engagement de chaque salarié (développement du professionnalisme). L'évolution de l'organisation a amené une évolution du modèle de compétence utilisé : l'ELS compétent du modèle GDI 91 exécute des tâches, celui du modèle 98 tient un rôle.

Chaque cas montre une relation entre la logique compétence et l'organisation.

La conceptualisation de la compétence nous a amené de nouveau à constater la relation entre le modèle d'organisation et les descripteurs ou marques de compétence utilisés. Elle nous a également amené à définir la compétence fondamentale comme aptitude organisationnel et à la décrire en 7 dispositions organisationnelles. Définie ainsi, la relation entre compétence et organisation est fondamentale puisque la compétence d'un système dépend de son organisation et de sa capacité à s'auto-éco-re-organiser. Mais cette capacité à s'auto-éco-re-organiser ne peut s'exercer que si l'organisation au sein de laquelle le système agit lui laisse une marge de liberté organisationnelle. Plus l'organisation est contraignante, moins la capacité d'auto-éco-re-organisation peut s'exercer, donc se développer.

Ce qui émerge de ces deux exemples, c'est un type d'organisation, tiré en aval par les attentes des clients, en amont par celle des actionnaires, et en son sein par les attentes des acteurs et les nécessités de l'organisation. C'est un type d'organisation qui tente en permanence de trouver une zone qui assure le compromis entre des attentes en relation dialogique, donc, par certains aspects, profondément contradictoires. Ce compromis ne nie pas l'affrontement, mais tente d'éviter qu'il ne se transforme en conflit. C'est un type d'organisation plutôt consensuel. Le consensus est la condition d'une circulation fluide des flux physiques, d'informations, de signes monétaires au sein de processus enchâssés dans un métaprocessus de valorisation du capital. A l'organisation fonctionnelle, hiérarchique, monocentrique, très spécialisatrice, autocentrée, homéostatique, tend à se substituer une organisation nouvelle, processuelle, polyarchique, polycentrique, moins spécialisatrice, auto-éco-centrée, et auto-éco-dynamique, qualifiante et capable d'apprentissage.

A ce type d'organisation correspond un nouveau type de direction, une direction sous paradigme de pilotage plutôt que de contrôle.

1 L'ENTREPRISE, UN ENCHASSEMENT DE PROCESSUS

Le processualisme est un schème de représentation, investi dans une manière de conduire les actions de gestion⁷³³. Il est utilisé pour signifier le recours à des modalités nouvelles de structuration des interrelations et des interactions. Parce que ces modalités sont construites sur la base de modalités traditionnellement fonctionnelles, mais qu'elles traversent les fonctions, elles sont dites transversales ou horizontales (cette transversalité s'estompera probablement avec la disparition progressive du fonctionnalisme, comme schème de représentation de l'organisation des entreprises et des pratiques qui lui correspondent). Ce qui restera ou dominera probablement, c'est le concept de processus. Pour cette raison, nous préférons le concept d'organisation processuelle à celui d'organisation transversale ou horizontale. De même, l'horizontalité et la verticalité de l'organisation traditionnelle font référence à une schématisation graphique qui perd de son efficacité, en raison d'une plus grande pertinence de la circularité du processus, et de la continuité dynamique qui l'anime. La « segmentation » du mouvement de l'entreprise devient difficile, parce qu'elle ignore la continuité et la circularité, alors que la processualisation n'admet pas la rupture. A la pensée en lignes, segments, il faudrait substituer une pensée spiroïdale. Même la pensée résiliaire paraît obsolète, car c'est souvent une pensée en deux dimensions, alors que l'organisation processuelle nécessite une représentation en 3 dimensions : l'entreprise se présente plutôt comme un entrelacs d'ovoïdes 3 D. L'organisation processuelle ne se donne à voir qu'en relief. Cette géométrie n'est en elle-même pas suffisante, car elle ne rend pas compte du fait que l'organisation, dans sa dimension structurelle, est « partout dense » : ce qui habite le tout (satisfaction du client, satisfaction des actionnaires, développement de la compétence ou du professionnalisme, etc.) habite chacun des éléments du tout et irrigue les interrelations et les interactions. Seul le modèle de l'hologramme permet de rendre compte de ce phénomène. C'est une relation hologrammatique qui explique la coordination des différents processus et leur subordination au méta-processus de valorisation du capital.

L'organisation processuelle est structurée par les processus. Etymologiquement, pro/cessus renvoie à l'avancement (aller en avant), mais en dénotant une suite continue des actions dans le temps, une soumission du cours de ces actions et un développement, une

⁷³³ Tarondeau JC, Jolibert A, Choffray JM-(1994)-« Le management à l'aube du XXIème siècle »-Revue Française de Gestion-N°100

progression, pendant l'avancement. Dans une perspective élémentaire, le traitement de la commande d'un client est un processus dans lequel l'entrée est la commande du client, la sortie est la prestation de service fini, la marche étant constituée de la suite continue des interventions des différents processeurs (machines, hommes). Ces interventions consistent à problématiser les événements et à y apporter la réponse pertinente grâce à la compétence des hommes et des machines. Pour leurs interventions, ces processeurs ont à traiter des flux d'information, de matière, de service, d'énergie, de produit. Un processus élémentaire est un flux d'information, de biens et/ou de services, orienté vers un client : « *les processus sont constitués d'activités... Le processus n'est pas une chaîne causale, mais un flux matériel ou informationnel... La description en termes de processus regroupe et agence les activités selon une logique de finalités, de produits, donc selon une logique de clients internes ou externes* »⁷³⁴. Ainsi, dans la production automobile, chaque voiture commandée est le signal de démarrage d'un processus élémentaire, qui prend fin avec la fabrication de la voiture. Mais cette commande s'insère dans un ensemble de commandes, qui vont être traitées par lots dans un processus unique qui les englobe et les insère. Pour l'ensemble de ce lot, il a fallu que l'entreprise commande une multitude de composants, qui sont autant de signaux de démarrage de processus d'approvisionnement. De même, la distribution de ce lot génère des processus de livraison de lots recomposés dans les différentes concessions. C'est donc une multiplicité de processus qui s'imbriquent les uns dans les autres, qui sont intégrés dans différents processus, eux-même intégrés dans des processus de niveau supérieur, pour finalement relever d'un métaprocessus, celui de la valorisation du capital investi dans l'entreprise. Le capital est lui-même un métaflux qui englobe des flux élémentaires en provenance d'actionnaires divers, pour qui ces flux sont des éléments à intégrer dans un métaprocessus de valorisation du capital personnel. Autant dire que l'analyse processuelle n'est pas très aisée, et n'est pas aussi facilement schématisable, graphiquement, que l'organisation fonctionnelle. Elle nécessite de repérer la multitude des processus, leurs relations, les flux, les processeurs, les activités de ces processeurs. Elle nécessite de la méthode, de la technique, ce que des professionnels spécialisés en analyse et en reingénierie des processus proposent (méthode BusinessWare, Amarco, etc.).

Les processus sont soumis aux perturbations. « *Du fait des interactions entre les machines, les hommes, les matières, les informations et les influences de l'environnement*

⁷³⁴ Lorino P-(1995)-« Le déploiement de la valeur par les processus »-Vers l'organisation transversale ?-Revue Française

(humidité, poussière, lumière, etc.), un microécart peut avoir des incidences exponentielles, s'il se situe en un point ou un moment critiques (là où l'écart minimal peut avoir des résultats maximaux) »⁷³⁵. D'autre part, les processus sont soumis au principe de l'entropie et se dégradent, s'ils ne bénéficient pas d'une maintenance. Pour relever ces deux défis, les interventions consistent à mettre le système sous-contrôle à l'intérieur d'une fourchette définie, à améliorer sa capacité minimale, c'est-à-dire réduire l'écart-type de la fourchette des sorties et à innover et/ou réaliser la percée technologique permettant de modifier tout ou partie du processus⁷³⁶. Afin de sécuriser les processus, BusinessWare propose d'analyser le processus en monde parfait (sans les contrôles, sans aucun aléa ni anomalie), de détecter les processus de danger pouvant apparaître, et d'envisager les processus de sécurité à mettre en place face aux dangers. Ces processus n'effectuent aucune transformation du flux, mais sont greffés sur les processus de transformation. Les qualités recherchées au niveau de chaque processus sont celles qui permettent la fluidité, la rapidité, de manière à réduire le temps de cycle, multiplier le nombre de cycles, chaque cycle étant créateur de valeur.

« La transversalité est une des actions qui permet à Sollac de résister mieux que d'autres à l'érosion conjoncturelle des chiffres d'affaires en donnant une réponse simple et adaptée à nos clients »⁷³⁷. Les raisons avancées par les entreprises qui opèrent cette transformation de l'organisation sont la réactivité, le raccourcissement des délais, la réduction de la vulnérabilité par rapport aux partenaires externes, l'amélioration de la qualité du service au client, l'amélioration de la qualité et des coûts de processus, la réduction des stocks, des délais et leurs conséquences financières⁷³⁸ (jusqu'à 30 % de gains d'après Hammer et Champy). Comment expliquer ces effets ? Parce que la réponse est à taille humaine⁷³⁹, parce qu'elle redevient humaine, dirons-nous, car les logiques d'action des acteurs portent l'empreinte de la mission de l'entreprise, de sa vision, de ses objectifs stratégiques, des enjeux. Nous sommes bien là dans une conception hologrammatique : comme un fragment d'hologramme fournit la même image que l'enregistrement entier, les actions locales restituent la mission, la vision et les objectifs du système « entreprise ». Comme

de Gestion-N°104

⁷³⁵ Association Rebis-« Quelques généralités sur l'approche systémique »-Site perso.infonie.fr

⁷³⁶ Association Rebis-« Quelques généralités sur l'approche systémique »-Site perso.infonie.fr

⁷³⁷ Citation tirée de Tarondeau JC et Wright R-(1995)-« la transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus »-Revue Française de Gestion-N°104

⁷³⁸ Tarondeau JC et Wright R-(1995)-« La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus »-Revue Française de Gestion-N°104

l'hologramme n'est possible que par un éclairage spécifiquement organisé de l'objet, l'organisation processuelle nécessite que cette mission, cette vision et ces objectifs stratégiques soient correctement « éclairés » pour que les acteurs les saisissent, les informent, les configurent, les mémorisent, puis les mettent en acte. Les acteurs font partie du réseau porteur de la problématique de l'entreprise, et de la réponse qu'elle a l'intention d'y apporter, parce qu'un travail de communication, de traduction est fait en ce sens par les DRH et par les managers de proximité. De cette manière, par exemple, le besoin du client final est déployé dans tous les méandres de l'organisation⁷⁴⁰. « *Mon patron, maintenant, c'est le client* » disait un acteur du service expédition de la cartonnerie ROC IdF. « *Le client au cœur de l'entreprise* » clame le projet d'entreprise Auchan. Répondre aux attentes du client, produire la solution-client, tend à devenir une norme de représentation et d'action chez les acteurs, y compris ceux des processus connexes aux processus de fabrication ou de production (les hôtesse de caisse d'Auchan sont une source d'informations très pertinentes sur certains aspects du travail des employés dans les rayons, de même les agents d'expédition sur celui des agents de fabrication, chez ROC IdF). Simultanément, cette problématique renvoie à celle de l'optimisation des processus, donc de l'organisation. Ce qui fait obstacle à la production de la solution au sein du processus est repéré par les acteurs. Dans le rôle des acteurs, il y a un rôle de veille, d'évaluation, de jugement sur son rôle, le rôle des autres, et sur le processus. Les acteurs, dans l'organisation processuelle, participent à la formalisation des processus, communiquent, coopèrent avec le responsable « qualité ». La qualité du service au client devient l'affaire de tous, mais le client s'insinue partout, puisque, par définition, c'est celui pour qui le service est produit : dans l'immédiat, les acteurs du réseau qui vont en aval travailler à la poursuite de la production du service final, et in fine, les bénéficiaires du service rendu par l'action collective.

C'est le besoin du « client final » qui est le signal de départ du processus élémentaires, et qui est à l'origine des flux qui se propagent ensuite dans le système. C'est aussi le client final qui est la cible des actions des différents processeurs qui concourent à la réponse à son besoin. A un niveau systémique, la cible est en réalité une cible complexe formée de la combinaison des clients, en aval, des actionnaires, en amont, des managers et des salariés eux-mêmes en interne, mais à étendre aux fournisseurs, aux co-traitants, aux prestataires de service, etc. Dans une perspective processuelle, l'intervention gestionnaire dé-

⁷³⁹ Edmond Pachura de Sollac

borde le champ du système, parce que sa compétence met en jeu la compétence et la motivation d'autres acteurs, qui lui sont extérieurs (actionnaires, fournisseurs, sous-traitants, clients, administrations, etc.).

L'entreprise peut ainsi être vue comme un complexe de processus, une unité complexe de processus. Comme unité, elle est elle-même cible de processus (processus d'approvisionnement par les fournisseurs, de concours bancaires courants, d'affacturage, de couverture de risques de change, etc.), ou l'auteur de processus (commercialisation des produits, versement de TVA, etc.). Par exemple, dans le processus de vente d'un bien, elle est cible du flux d'information de commande, auteur du flux d'information de confirmation de commande, puis auteur du flux de bien, puis cible du flux monétaire émis par le client en paiement du flux de bien. L'entreprise est ainsi parcourue par une multitude de processus, intimement liés à son écosystème, dont émerge un méta-processus (ou hyperprocessus) résultant des interrelations mutuellement transformatrices et englobantes des processus élémentaires : le méta-processus de valorisation du capital. Les actionnaires sont la cible du flux monétaire effectif (dividendes) ou potentiel (plus-values potentielles), qui est le retour du flux de capital dont ils ont été les auteurs. Le processus est un cadre de représentation, un cadre paradigmatique, de l'organisation de l'entreprise, qui, s'il est mis en œuvre, conduit à une rationalisation de l'organisation sur des bases nouvelles : « *le reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances* »⁷⁴¹. S'il est mis en œuvre brutalement, « *le type de changement ainsi engendré produit souvent des effets profondément traumatiques sur la structure et les personnes : l'herbe ne repousse pas toujours* »⁷⁴². Dans l'organisation processuelle, les interrelations sont souvent modélisées par la relation client-fournisseur, en dépit des dangers de l'application de ce modèle en interne (elle peut induire, en interne, la dissymétrie et parfois l'abus de pouvoir de la relation client/fournisseur), alors que les acteurs en interne ne sont pas en compétition dans le partage de la valeur ajoutée, mais en coopération dans la création de valeur. Mieux vaudrait parler d'acteurs qui ont un rôle à jouer en vue de servir une cible. Le regard processuel est à la fois extraverti et introverti : les actions locales portent l'empreinte des attentes du client, celles des actionnaires, dont les managers sont les porte-parole (leur parole est

⁷⁴⁰ Lorino P-(1995)-« Le déploiement de la valeur par les processus »-Revue Française de Gestion-N°104

⁷⁴¹ Hammer M, Champy J-(1993)-*Le reengineering*-Paris-Dunod

investie dans des formes particulières : mission, vision, objectifs stratégiques), mais aussi celles de l'organisation et celles des acteurs eux-mêmes, car un acteur durablement insatisfait devient difficile à mobiliser pour répondre aux attentes d'autrui, même par la contrainte librement consentie. Dans une organisation processuelle, donc représentée comme telle par les acteurs des processus, les logiques d'action sont des logiques de création de valeur. La chaîne de valeur est en réalité un entrelacs de processus dont il résulte une valeur plus ou moins élevée pour les clients, pour les actionnaires, pour les salariés et pour l'organisation.

2 UNE ACTIVITE FINALISEE PAR LA CREATION DE VALEUR

Le concept d'organisation processuelle met en évidence une finalité : la création de valeur. La valeur devient le principe fondamental qui guide les représentations et les actions. Le rôle du management est de la faire internaliser par chacun et de produire la mise en scène qui permet de maximiser cette valeur (comme à Auchan). La difficulté avec la valeur, c'est qu'elle est un concept dont la compréhension reste floue, donc plutôt une notion qu'un concept. Cependant, les traductions opérationnelles de la valeur permettent d'en approcher le contenu. La valeur renvoie à "ce qui vaut", à "ce qui compte" pour un système capable de discriminer parmi ce qui existe. L'analyse des discours et pratiques des acteurs permet d'approcher ce qui semble valoir pour eux. C'est ce que fait l'entreprise par l'étude des discours et des comportements d'achat des clients, de consommation des consommateurs, de placement des actionnaires, de travail des salariés, etc. Ce qui vaut pour une partie (ex : le niveau de salaire pour les salariés ou la sécurité du travail) n'a de valeur pour une autre partie (ex : l'entreprise) que si la première a un pouvoir de manœuvre et de contestation (ce qui n'est pas le cas pour les salariés peu qualifiés en période de chômage). Le contenu des valeurs et leur pesanteur sont fortement contextualisés. Cependant, au-delà des situations singulières, il y a une situation générale dont procède l'organisation processuelle, qui est une situation de pression des clients, et des actionnaires, parfois des fournisseurs, qui, par la mondialisation, ont acquis une grande marge de manœuvre quand ils sont capables de mobilité. Pour cette raison, la création de valeur pour les clients, et pour les actionnaires semble finaliser l'organisation processuelle. Les clients ont des attentes en matière de gamme (possibilité de choisir), en matière de produit (fiabilité, simplicité d'utilisation,

⁷⁴² Lorino P-(1995)-« Le déploiement de la valeur par les processus »-Vers l'organisation transversale ?-Revue Française de Gestion-N°105

etc.), en matière de prix (prix faible ou prix élevé selon la vocation sémiotique du produit), en matière d'accès, etc. Ils ont des attentes à l'égard des systèmes de production et de distribution (accueil, information, etc.). Ce sont ces attentes qui donnent un contenu à la valeur-client et son opérationnalisation et qui sont déployées sur les processus-clés. Les actionnaires ont des attentes en matière de dividendes, de plus-values, d'information, de traitement quand ils sont clients, etc. Mais ce qu'ils attendent principalement, c'est la distribution de dividendes et/ou la valorisation de leur capital. Les salariés ont des attentes de niveau de rémunération principale, de rémunérations périphériques, de conditions de travail, etc. L'organisation a des besoins d'autofinancement, de financement extérieur à bas prix, d'autonomie financière, de compétence, etc. Ces attentes sont en relation dialogique, c'est-à-dire concourantes, complémentaires, et concurrentes. Elles sont plus ou moins saisies, interprétées, valorisées, opérationnalisées, déployées au niveau de l'organisation, et obtiennent une réponse plus ou moins satisfaisantes en fonction de la compétence de l'entreprise et des choix qu'elle a opérés. L'analyse des pratiques dans l'entreprise est un révélateur des choix qu'elle a faits en matière de création de valeur, de sa manière d'être dans l'optimisation de la valeur. A ROC IdF, ce sont les clients et les actionnaires qui sont au centre de l'activité. A Auchan, ce sont d'abord les clients, parce que le contexte externe l'impose, ensuite l'organisation, parce qu'il faut financer la croissance interne à l'échelle mondiale et enfin les salariés (contrepartie de leur professionnalisme) et les actionnaires (par les plus-values potentielles réalisées). Du travail de saisie, d'interprétation, de valorisation, d'opérationnalisation des attentes émerge une architecture de buts et d'objectifs qui finalisent l'activité de chacun des acteurs des processus. L'optimisation de ces processus se fait par décomposition, mapping, évaluation, simplification, standardisation, et intégration, en triant selon le critère de la valeur ajoutée. Ce qui ajoute de la valeur est ce qui produit bien ou service pour le client, tout ce qui n'en produit pas (production de rapports que personne ne lit, activité de vérification redondante, etc.) en retire. L'optimisation passe par l'usage massif des innovations dans le secteur des technologies de l'information et de communication, pour automatiser ce qui peut l'être (réduction de temps, de coût, accroissement de la fiabilité), mettre les informations pertinentes au service des acteurs. Chacun, au sein du processus dont il est acteur, doit pouvoir accéder aux informations dont il a besoin pour prendre ses décisions dans les meilleures conditions d'information. Réciproquement, chacun doit pouvoir transmettre les informations qui peuvent être utiles à d'autres "processeurs".

3 UNE ORGANISATION POLYARCHIQUE

L'organisation d'un système est aussi organisation de la hiérarchie. Dans une première acception, la hiérarchie est un simple phénomène de domination/autorité, d'intégration à de multiples niveaux. Dans une autre acception, systémique, elle se définit en termes d'englobement/stratification/intégration. Si nous reprenons le concept d'« *integron* », l'unité constituée par intégration de sous-unités, l'organisation est englobement/stratification/intégration d'intégrons en intégrons de niveau supérieur. Elle est aussi simultanément production d'émergences nouvelles, et domination/subordination des éléments intégrés. « *La hiérarchie développe au sein de l'organisation vivante les deux caractères systémiques fondamentaux, d'une part la contrainte du tout inhibant des qualités propres aux parties, d'autre part la formation et la stabilisation d'émergences, qui apparaissent non seulement au niveau du tout, mais aussi, éventuellement, au niveau des parties soumises* »⁷⁴³. Cependant, le système naît de l'anarchie et a besoin d'organisation non hiérarchique pour se développer. Il s'auto-produit de façon anarchique tout en s'organisant de façon hiérarchique. Lorsque l'assujettissement hiérarchique tend à constituer une organisation rigide et pauvre, parce qu'il inhibe les qualités de ses éléments, limite leur autonomie, sous-emploie leur compétence, il a besoin d'une composante anarchique pour continuer à vivre. C'est parce qu'il y a souplesse et jeu entre les niveaux, autonomie des assujettis dans leurs interactions, qu'il y a reproduction possible du système. « *L'anarchie, ce n'est pas la non-organisation, c'est l'organisation qui s'effectue à partir des associations/interactions synergiques d'êtres computants, sans qu'il y ait besoin pour cela de commande ou contrôle émanant d'un niveau supérieur* »⁷⁴⁴. En fait, l'anarchie est un tout qui constitue son propre contrôle supérieur, c'est une autre forme de hiérarchie. C'est dire que le système est plutôt polyarchique. L'organisation compétente ne peut se passer de hiérarchie, surtout si ses parties sont nombreuses, parce que géographiquement séparées ou spécialisées. Mais, elle ne peut non plus se passer d'anarchie, pour qu'il y ait production d'émergences nouvelles, en particulier de renouvellement des compétences existantes et de compétences nouvelles. C'est la contrepartie de la création, de l'innovation. Dans ses applications, ce principe signifie : autonomie individuelle, autonomie collective, donc abandon du paradigme du contrôle au profit du paradigme du pilo-

⁷⁴³ Morin E-(1980)-*La méthode La connaissance de la connaissance*-Paris-Seuil

⁷⁴⁴ Morin E-(1980)-*La méthode Tome 3, La connaissance de la connaissance*-Paris-Seuil

tage⁷⁴⁵. Cela conduit à une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques (donc à une simplicité de l'organisation⁷⁴⁶), à une transformation des relations de subordination au sein du système vers plus de communication et de coopération.

La polyarchie est un concept utilisé pour signifier une certaine dispersion des sources de pouvoir : « *Personne ne détient « le » pouvoir mais beaucoup de gens, de groupes, possèdent une parcelle de pouvoir* »⁷⁴⁷. Le système polyarchique fonctionne grâce à un processus de marchandage, de négociation, entre des groupes aux intérêts divers, en sorte qu'il faut toujours intégrer, composer avec le pouvoir des autres. La polyarchie produit l'hétéarchie. Sous le régime de l'organisation bureaucratique, « *on vivait sur une organisation hiérarchique selon une logique de propriétaire, la transversalisation, c'est la logique de service* »⁷⁴⁸. La logique de service disperse le pouvoir, chaque cible du processus affichant ses attentes sous forme d'un cahier des charges, dont elle attend une réponse satisfaisante. Vis-à-vis de ses « fournisseurs », l'entreprise exerce le pouvoir de la cible, vis-à-vis de ses clients, elle est soumise au pouvoir de cette cible. Mais, compte tenu de la circularité du processus, celui qui est « fournisseur », en retour de processus devient « cible ». Le banquier, par exemple, est fournisseur de moyens de financement, en retour il est destinataire des remboursements, des commissions et des intérêts. S'il est frileux dans l'attribution de ses concours courants, en retour, il peut s'attendre à ne pas être satisfait de la manière dont son client répond à ses obligations contractuelles, et il peut même s'attendre à ce qu'il ne fasse plus appel à ses services. L'organisation processuelle ne se nourrit pas de hiérarchie, mais de rôles qui sont assumés dans différents centres internes et externes, avec compétence et mobilisation, au service d'une problématique commune, c'est-à-dire d'une problématique qui transcende les problématiques particulières grâce à un processus de négociation qui aboutit à un contrat dont les termes sont formalisés. L'organisation processuelle nécessite que la pratique et la conception du pouvoir soient revisitées. L'organisation processuelle se rencontre surtout dans les entreprises qui sont exposées à un environnement instable, complexe et hostile⁷⁴⁹, dans les entreprises dont la pérennité ne peut être assurée que par un haut niveau de compétence (générale, spécifiques et dédiées) qui lui permet de se distinguer des concurrents (compétences distinctives),

⁷⁴⁵ Lorino P-(1995)-*Comptes et récits de la performance*-Paris-Les Editions d'Organisation

⁷⁴⁶ Zarifian P-(1999)-*Objectif compétence*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

⁷⁴⁷ Sciences Humaines N°30, à propos de Dahl Robert-(1971)-La polyarchie

⁷⁴⁸ Cannac Y, Directeur Général de la Cegos-cité par Tarondeau JC, Wright R-(1995)-« La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus »-Revue Française de Gestion-N°104-

voire de dominer les concurrents (compétences-clés). Mais cette compétence met en cause la compétence et la mobilisation d'un réseau de centres qui débordent l'entreprise. L'organisation processuelle nécessite des relations stables, des relations de *partenariat*. Mais chacun des partenaires détient par voie de conséquence un certain pouvoir sur l'entreprise. Le pouvoir dépend de la possibilité d'évasion de chacune des parties ; cette possibilité est limitée par voie contractuelle.

En ce sens, celui qui détient le pouvoir le plus fort actuellement est le client, parce qu'il lui est, actuellement, souvent facile de s'évader de la relation avec son fournisseur (situation de concurrence). C'est d'ailleurs en raison de ce pouvoir très élevé, asymétrique, que l'organisation processuelle s'est développée. Les actionnaires-tiers, des actionnaires surtout intéressés par le rendement à court terme du capital, exercent également un pouvoir fort sur l'entreprise. Comme le client, ils ont la possibilité de zapper. La création de valeur pour les actionnaires dépend de la demande de la clientèle, ce qui explique qu'elle soit au centre des préoccupations, mais la création est le résultat de la compétence des acteurs, des actions des salariés dans l'entreprise. Sans leur travail, donc sans leur compétence, et leur motivation, il n'y a pas de création de valeur possible. Ils constituent donc également un centre de pouvoir.

L'organisation processuelle travaille donc également en étroite collaboration avec ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires et ses salariés.

4 UNE ORGANISATION POLYCENTRIQUE

L'organisation est dans la plupart des cas conçue de manière centrique. Or les sociétés animales nous montrent que l'organisation acentrique est une forme qui existe. Chez les insectes, s'il y a un centrage autour de la reine, elle pond mais ne gouverne pas. « *Et pourtant, chaque individu est tellement intégré dans son rôle et sa fonction qu'il semble soumis à un Etat totalitaire : en fait, il obéit, non à une loi centrale, mais à une loi générique et, comme tous ses congénères sociaux, il compute en fonction de cette loi* »⁷⁵⁰.

Dans les entreprises à organisation monocentrique, où le pouvoir est exercé par la commande (l'ordre), tend à se substituer une organisation polycentrique, où le pouvoir est co-exercé au niveau de chaque centre. Ces centres sont internes, mais peuvent déborder le

⁷⁴⁹ Cornet A-(1999)-« Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? »-Gestion-Vol 24 N°3-

cadre de l'entreprise, quand d'autres entreprises interviennent pour co-traiter les situations, que ce soit au niveau du développement de produits, de la logistique, de la production, de la commercialisation des produits, de la gestion des ressources humaines, etc. « *L'entreprise intelligente* »⁷⁵¹ recentre son activité sur les activités pour lesquelles elle est hautement compétente, et co-traite les autres à des entreprises qui ont le niveau de compétence requis, ce qui multiplie les centres d'activités avec lesquels l'entreprise est en relation.

En interne, les décisions politiques et stratégiques sont centralisées, tandis que les décisions managériales et opérationnelles sont décentralisées au niveau des équipes de processus. C'est le management milieu-haut-bas qui prévaut. Le niveau haut reste le centre de production de la vision, du sens de la direction à suivre et de l'architecture stratégique, à partir des informations puisées en interne et dans l'environnement, mais les équipes de processus sont les centres de production de la connaissance opérationnelle, de la compétence collective, des décisions et des actions tactiques. Ils n'agissent plus sous la commande (l'ordre) d'un monocentre, mais comme centres placés sous un régime d'autonomie encadrée. L'encadrement est assuré par la vision et l'architecture stratégique, par une normalisation des pratiques qui définit les champs de possibilités et par des objectifs qui indiquent le niveau souhaitable de performance. Ainsi, dans la grande distribution, émerge l'organisation en univers, un management des catégories : chaque catégorie de produits définie par un univers de consommation est gérée par un centre de *category management* doté d'autonomie et responsable de la valeur créée. Les produits de ces univers sont écoulés par les magasins du territoire national, voire international, eux-mêmes centres autonomes de gestion de la commercialisation. Au sein de chaque magasin, les salariés sont répartis selon les univers et agissent comme des microcentres de distribution autonomes et responsables. Cette polycentricité nécessite de nouveaux modes de conduite de l'ensemble, un management qui donne du sens à l'ensemble, qui produit et diffuse du sens, ce qui permet à chacun, par sa compétence et sa mobilisation, de contribuer à ce que le système atteigne la performance attendue, par l'exercice optimal de sa compétence. Ce type de management privilégie la communication, la coordination, la coopération. En quelque sorte, il veille à la bonne gestion des interfaces.

⁷⁵⁰ Morin E-(1980)-*La méthode Tome 3, La connaissance de la connaissance*-Paris-Seuil

⁷⁵¹ Quinn J-(1994)-*L'entreprise intelligente*-Paris-Dunod

5 UNE ORGANISATION QUI SPECIALISE SELON DES ROLES

L'organisation d'un système est l'organisation de la différence : par les complémentarités qu'elle établit, elle développe une différenciation/spécialisation des éléments, donc une autonomisation et des compétences particulières. La spécialisation comporte des avantages (précision, efficacité, rapidité, fonctionnalité), « *mais l'accroissement des qualités organisationnelles au niveau du tout se paie par une perte de qualités au niveau des parties* »⁷⁵². Le taylorisme et le fordisme en ont fait la démonstration. La spécialisation entraîne une diminution d'autonomie et une inhibition de compétences individuelles. La personne n'utilise qu'une partie de ses potentialités, partie qu'elle développe, mais au détriment d'autres potentialités. En raison de la complexité et de la plasticité de son organisation et , émerge de l'être humain une compétence qui le rend polycompétent, donc polyvalent et polyfonctionnel, dans les limites de son champ de possibilités. Cette compétence s'exprime et se développe dans et par l'organisation, en fonction de la variété des événements/situation qu'il a à gérer. L'organisation ne peut se passer de spécialisation, en raison de la complémentarité/différenciation qu'elle suppose, mais la spécialisation peut prendre des formes plus ou moins qualifiantes.

Dans l'organisation processuelle, la différenciation entre les unités est faible, les services et départements disparaissent, les unités sont structurées de manière horizontale autour des processus, les équipes sont multifonctionnelles, liées à un processus, donc transversales à l'ancienne structure. Au niveau de la division verticale du travail, il y a plus d'autonomie dans l'organisation du travail, plus de responsabilités pour les opérateurs, moins de contrôle sur la façon de réaliser les tâches mais beaucoup plus sur les résultats. La division horizontale du travail est plus faible ; elle est réalisée non autour de tâches à réaliser ou de fonctions (connotation mécanique), mais autour de rôles à jouer avec une marge d'interprétation selon les événements, en réponse à des attentes (connotation cybernétique du processeur). Pour jouer ces rôles de manière satisfaisante, il faut du *métier*, une compétence éprouvée sur des situations nombreuses, variées et d'un niveau de complexité suffisant. Le conducteur de machines à ROC IdF doit intégrer des compétences de réglage, de maintenance, de premier diagnostic et de première intervention en cas de panne, de gestion des matières (papier, colle), de gestion de la production. Il devient multifonctionnel, dans la terminologie de Nonaka et Takeuchi, ce qui suppose un niveau de compétence gé-

nérale suffisant. Ce niveau de compétence générale lui permet d'attribuer des priorités à son activité, de les hiérarchiser, de définir des stratégies d'action, d'en évaluer les résultats, de juger ses actions, de communiquer sur elles, et en particulier de permettre à d'autres d'apprendre son métier. Le champ de compétence spécifique s'élargit et permet de jouer d'autres rôles connexes au rôle principal, ce qui rejaillit sur la compétence générale et permet de développer d'autres compétences spécifiques (tuteur d'apprentissage, par exemple). Il peut exercer sa compétence au diagnostic sur les actions de son équipe et de ceux qui la composent, et sa compétence de résolution de problèmes sur cette action collective et sur les actions individuelles, ce qui développe sa compétence métacognitive, avec effet sur sa compétence générale. L'unité de base de l'organisation processuelle n'est pas l'individu, mais l'équipe responsable de l'efficacité d'un processus. Un même individu peut participer, par son rôle, à plusieurs processus. Le vendeur dans une concession automobile participe au processus de création de valeur par la vente de véhicules neufs, mais chaque fois que la vente est liée à la reprise d'un véhicule, il participe au processus de création de valeur par la vente de véhicules d'occasion. S'il reprend un véhicule à un prix trop élevé pour pouvoir réaliser la vente du véhicule neuf, il faudra soit le vendre encore plus cher à l'amateur du véhicule d'occasion (s'il existe à ce niveau de prix), soit le vendre avec marge réduite ou négative, ce qui porte atteinte à la valeur créée pour l'entreprise (donc pour les salariés et les actionnaires). Il participe également au processus de création de valeur par la vente de contrats de crédit.

6 UNE ORGANISATION QUI FAVORISE L'EQUIPE SEMI-AUTOME COMME UNITE DE BASE

Cette organisation rallie de plus en plus d'entreprises : « *l'organisation du travail en ESA est ainsi arrivée à se tailler une place de choix dans la liste des pratiques à succès adoptées par les entreprises dites de classe mondiale avec la diminution des niveaux hiérarchiques, la qualité totale, la réduction des inventaires, la ré ingénierie des processus etc.* »⁷⁵³. L'ESA est à distinguer de l'équipe de travail traditionnelle dont le niveau d'autonomie est à peu près nul (membres confinés à des rôles d'exécution), des groupes d'amélioration continue (comme les cercles de qualité), qui n'ont qu'un rôle de recommandation, des groupes de projet (ou comités ad hoc de résolution de problèmes) dont le pouvoir de décision est ponctuel. « *Les équipes de travail semi-autonomes occupent le haut*

⁷⁵² Morin E-(1980)-*La méthode La connaissance de la connaissance*-Paris-Seuil

de l'échelle d'autonomie puisque les membres prennent et exécutent en permanence des décisions qui concernent l'organisation et la réalisation de divers aspects de leur travail »⁷⁵⁴. L'organisation du travail en équipes semi-autonomes caractérise les organisations et les distingue de la manière suivante⁷⁵⁵ :

<i>Organisation du travail traditionnelle</i>	<i>Organisation du travail en ESA</i>
Centrée sur le management	Centrée sur le client
Employés spécialisés et isolés	Employés polyvalents
Plusieurs descriptions de tâches	Peu de catégories d'emploi
Information peu diffusée	Information largement partagée
Plusieurs niveaux hiérarchiques	Peu de niveaux hiérarchiques
Focus sur le département ou la fonction	Focus sur l'ensemble de l'organisation
Buts individuels	Buts communs
Impression de structure	Impression de chaos
Accent sur la résolution de problèmes	Accent sur la réalisation de la mission
Engagement élevé de la haute direction	Engagement élevé des travailleurs
Amélioration continue	Amélioration continue
Contrôle du management	Autocontrôle
Fondée sur des politiques et des procédures	Fondée sur des valeurs et des principes

Le critère déterminant de l'autonomie décisionnelle des ESA est le degré de maturité interne du groupe. Potentiellement, l'autonomie décisionnelle est directement fonction du niveau de maturité du groupe⁷⁵⁶. Cette autonomie peut progresser de la gestion du fonctionnement interne de l'équipe aux décisions salariales. Entre ces deux extrêmes, les responsabilités peuvent porter sur la formation entre employés, l'entretien des équipements et des lieux, l'établissement du calendrier de production, les responsabilités liées à la qualité, les responsabilités liées à la sécurité, l'amélioration continue, la gestion des fournisseurs, le contact avec les clients de l'extérieur, le recrutement des membres de l'équipe, les équipes multifonctionnelles, l'établissement du calendrier des congés, le choix du chef de l'équipe, l'achat de matériel, la conception des installations, la budgétisation, la modification et le perfectionnement du produit, l'évaluation du rendement des membres de l'équipe, les mesures disciplinaires des membres de l'équipe.

⁷⁵³ Roy M-(1999)-« Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations »-in *Transformer l'organisation-Gestion-Volume 24-N°3*

⁷⁵⁴ Roy M-(1999)-« Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations »-in *Transformer l'organisation-Gestion-Volume 24-N°3*

⁷⁵⁵ Glaser et Bayler cité par Roy M-(1999)-« Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations »-in *Transformer l'organisation-Gestion-Volume 24-N°3*

⁷⁵⁶ Wellins RS, George J-(1991)-« The key to self-directed teams »- *Training & Development Journal-vol 45*

Le pilotage d'un tel complexe de processus nécessite d'aller au-delà de pratiques de maximisation du rendement des personnes et des équipes pour se tourner vers des pratiques de « gestion de la performance » dont « *l'objectif ultime est de faire converger les efforts individuels vers trois grands buts : la réalisation de la mission de l'entreprise, la mise en œuvre de sa vision et la poursuite des objectifs stratégiques* »⁷⁵⁷. Cela nécessite de partager la mission, la vision et les objectifs stratégiques avec le personnel, d'assurer leur transformation en objectifs opérationnels, d'évaluer les résultats de la mise en œuvre, autrement dit d'évaluer la performance de l'organisation par des indicateurs appropriés de performance financière (profit, ROE, productivité, etc.) et de performance non financière (satisfaction des clients, fidélité des clients, acquisition de nouveaux clients, délais de livraison, temps de cycle de production, etc.).

Le manager direct perd son rôle traditionnel : il évolue en fonction du développement de l'autonomie de l'équipe⁷⁵⁸. Ses rôles passent de leader, formateur et expert à facilitateur et coach, puis audit et tampon, pour être finalement une personne ressource, consultant.

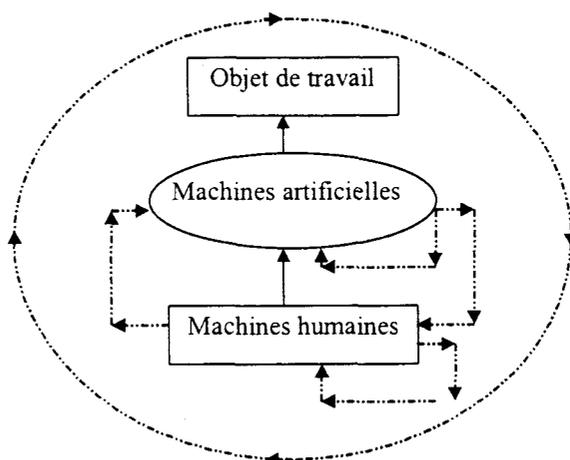
7 UNE ORGANISATION FONDEE SUR LA COOPERATION

Pour que le système existe en tant que système, il est nécessaire que les éléments entrent en relations, car, sans relations, il ne peut y avoir de système. L'organisation ne peut être relation de relations qui n'existent pas. Comme le système est finalisé, que son activité est orientée, l'existence du système est conditionnée par la coopération, donc la communication, la coordination des acteurs entre eux, donc des machines artificielles entre elles, des machines humaines entre elles et des machines humaines avec les machines artificielles. La production est un processus qui implique coopération plus ou moins directe entre toutes les machines, qu'elles soient humaines ou artificielles.

⁷⁵⁷ Barrette J, Bérard J-(2000)-« Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations »-Gestion-Volume 24-N°4

⁷⁵⁸ Letize L, Donovan M-(1990)-« The supervisor's changing rôle in high involvement organization »-Journal for Quality & Participation-

Schéma 20 : Rapport de production



Cette relation a fait l'objet d'une étude relativement approfondie dès le 19^e siècle par K. Marx, mais il l'a réduite à la coopération entre les hommes. « *Quand plusieurs travailleurs fonctionnent ensemble en vue d'un but commun dans le même procès de production ou dans des procès différents mais connexes, leur travail prend la forme coopérative* »⁷⁵⁹. « *Il s'agit non seulement d'augmenter les forces productives individuelles, mais de créer par le moyen de la coopération une force nouvelle ne fonctionnant que comme force collective* »⁷⁶⁰. C'est cette force collective que nous avons signifiée par *compétence collective*.

Les effets ou émergences de la coopération, qu'on appelle maintenant effets de synergie, avaient déjà été repérés par Marx. La coopération des hommes produit une performance supérieure à la somme des performances individuelles, quelle que soit la manière dont l'activité est organisée. Cependant, il est des modalités qui produisent des performances supérieures aux autres. Cette performance supérieure est l'effet de la fusion des forces individuelles en force commune, mais également de l'émulation produite par le seul contact social, qui élève la capacité individuelle de production. La coopération a un effet mobilisateur. La performance collective est une performance moyenne, c'est-à-dire qui gomme les écarts des performances individuelles : les écarts individuels se compensent et s'éliminent dès que l'activité est réalisée par un grand nombre de personnes. La coopération permet des économies d'échelle, parce qu'il y a consommation en commun des biens d'équipement. En d'autres termes, la coopération permet une productivité supérieure à la

⁷⁵⁹ K. Marx. Le Capital. La Pléiade. 1965.

⁷⁶⁰ K. Marx. Le Capital. La Pléiade. 1965

somme des productivités individuelles qu'on obtiendrait sans coopération, et un coût de revient inférieur à la somme des coûts de revient qu'on obtiendrait sans coopération. Ainsi, la centralisation des achats dans la grande distribution est un action qui a consisté à réunir dans un même endroit (la centrale d'achat), et à faire coopérer des personnes pour réaliser une activité qui, avant la centralisation était réalisée par des acheteurs isolés, les chefs de rayon. La coopération permet au système de profiter d'opportunités temporelles, de « *moments critiques qu'il faut saisir pour obtenir le résultat voulu* ». Dans la vente au détail, en période de forte demande comme la fin de l'année, par exemple, il y a un effet à produire à temps qui ne peut être obtenu que s'il y a coopération d'un nombre suffisant de personnes. La coopération permet d'étendre l'espace de l'activité : les acheteurs en centrale réalisent les achats pour l'ensemble des hypermarchés de France, voire d'un continent. La coopération est au fondement même des entreprises multinationales. Tout en développant l'échelle de la production, la coopération permet de réduire l'espace d'exécution du processus de production. L'hypermarché est la manifestation de cet effet : l'espace d'exécution du processus de distribution nécessaire pour 40 000 références est inférieur à l'espace nécessaire pour la distribution de 40 000 références réparties dans 20 magasins qui distribueraient 2000 références chacun. La coopération a enfin un effet sur les individus qui coopèrent : ils entrent en relation entre eux, agissent en commun, interagissent les uns sur les autres, donc réagissent, transagissent, rétroagissent, ce qui agit sur leur propre organisation individuelle et développe leurs qualités individuelles. Quand en plus, les individus coopèrent pour analyser leurs pratiques de travail, donc pour métaconnaître leur coopération afin de l'améliorer, l'effet est surdéterminé.

Comme le font remarquer P. Veltz et P. Zarifian⁷⁶¹, « *il est frappant de constater qu'il n'y a dans le modèle classique aucune théorie, aucune formalisation de la coopération, alors que la division des tâches fait l'objet de méthodologies sophistiquées. La coopération n'existe qu'en creux, comme résultat du caractère objectif, séquentiel, et additif du modèle d'opérations* ». L'approche classique est une approche analytique du travail, ou plusieurs exactement des opérations nécessaires, compte tenu des opérations réalisées par les machines artificielles. La finalité de cette analyse est de rationaliser l'activité de production, c'est-à-dire de réduire le temps nécessaire à la production unitaire tout en minimisant le coût unitaire. « *Le travail est traité comme un objet, séparable des personnes qui le*

réalisent »⁷⁶² Appliquant le principe de la division du travail appliqué depuis fort longtemps (Antiquité) énoncé, notamment par A. Smith, et le principe de Babbage⁷⁶³ qui consiste à affecter « *le quantum d'habileté et de force que réclame chaque opération* », les forces de travail sont hiérarchisées et à cette hiérarchie correspond une échelle graduée des salaires. La division du travail et la distribution des tâches répondent à la fois à la nécessité de tenir compte des « habiletés » existant sur le marché et du salaire qui va correspondre au travail de chacun. La coopération est la condition de la division du travail, et la division du travail est une modalité particulière de coopération, de construction de l'action collective. Le taylorisme représente une manière particulière de pratiquer la division du travail, qui consiste à faire analyser le travail par des spécialistes, ceux du bureau des méthodes, à émettre des règles de prescription dont l'application est obligatoire par les exécutants, et à les assortir d'un temps de réalisation contraignant.

L'organisation processuelle met l'accent sur la coopération, transforme la règle asservissante en règle autonomisante, laisse aux personnes une zone d'exercice de leur aptitude cognitive et organisationnelle dans la définition des modalités de construction de leur action collective, et contraint cette action collective par des objectifs négociés (objectifs de productivité et de rentabilité) et des procédures (procédures qualité). L'organisation processuelle transforme le lien qui unit l'homme à la machine, l'homme aux autres hommes, voire l'homme à l'entreprise et l'entreprise à l'homme. La métaphore bucolique de Michel Serres⁷⁶⁴ nous paraît intéressante pour expliciter cette transformation : « *Par sa souplesse, qui laisse à celui qu'elle lie des degrés de liberté, la corde, pourtant, l'emporte en latitude, sur le bras ou le bâton, qui ne réalisent que des relations rigides. Comme la chèvre peut paître la couronne autour du pieu, dans la circonférence décrite par sa longe ou son licou, de même, dans un proche voisinage, mains libres et coudées franches, vient et va celui-là que l'extrême des tensions seulement bloquera* ».

L'organisation processuelle abandonne la coopération-carcan pour développer une coopération volontaire ou consentie et souple afin de bénéficier pleinement des effets de

⁷⁶¹ Vetzl P, Zarifian P-(1994)-"De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation"-Revue Française de Gestion-Janvier/Février

⁷⁶² Vetzl P, Zarifian P-(1994)-"De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation"-Revue Française de Gestion-Janvier/Février

⁷⁶³ Charles Babbage-(1832)-« On the economy of machinery and manufactures »-Londres-Cité par K. Marx-(éd 1965)-Le Capital-Paris-La Pléiade

⁷⁶⁴ Serres M-(1992)- *Le contrat naturel* -Paris - Flammarion

cette coopération. Ainsi, elle porte deux des qualités fondamentales de l'entreprise capitaliste, productivité et rentabilité, à un niveau toujours supérieur. Cette supériorité rétroagit sur l'aptitude de l'organisation à porter la qualité de ses parties et de leur organisation à un niveau supérieur (acquisition de nouvelles machines de qualités supérieures et de qualités nouvelles, action de formation, donc de qualification des personnes, embauche de personnes de compétence supérieure ou de compétences nouvelles, etc.).

8 ABANDON DU PARADIGME DU CONTROLE AU PROFIT DE CELUI DU PILOTAGE

*« La concurrence mondiale, l'ouverture des frontières, la déréglementation, les développements de systèmes intégrés de gestion de l'information et les percées techniques dans diverses technologies de production exigent des niveaux de flexibilité, de rapidité, d'efficacité et d'efficience du personnel qui ne peuvent être obtenus que par l'utilisation d'équipes polyvalentes relativement autonomes »*⁷⁶⁵. Une étude réalisée au Québec montre que les entreprises les plus exposées à la concurrence internationale sont aussi celles qui sont les plus innovantes en matière d'organisation du travail⁷⁶⁶ et de management. Ces innovations procèdent d'un changement de paradigme : le paradigme de la surveillance et du contrôle laisse place au paradigme de l'habilitation et de la responsabilisation.

8.1 LE PRINCIPE D'UNE DIRECTION, UN PRINCIPE INCONTOURNABLE

*« Tout travail social ou commun, se déployant sur une assez grande échelle, réclame une direction pour mettre en harmonie les activités individuelles. Elle doit remplir les fonctions générales qui tirent leur origine de la différence existante entre le mouvement d'ensemble du corps productif et les mouvements individuels des membres indépendants dont il se compose »*⁷⁶⁷ Ces fonctions générales sont la direction, la surveillance et la médiation. Elles sont maintenant désignées par le terme "management". Le management se diffuse, *« les évolutions de l'emploi et du travail vers des formes moins taylorisées, moins organisées selon le modèle de l'usine, conduisent, de fait, à diffuser la fonction de management et l'exercice de la pensée managante à un grand nombre d'emplois, même peu*

⁷⁶⁵ Roy M-(1999)-« Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations »-in *Transformer l'organisation-Gestion-Volume 24-N°3*

⁷⁶⁶ Mashino D-(1991)-La mondialisation de l'économie et les changements dans l'organisation du travail au sein des entreprises du Québec-Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail-Ministère du Travail-Gouvernement du Québec-Cité par Roy M-(1999)-« Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations »-in *Transformer l'organisation-Gestion-Volume 24-N°3*

⁷⁶⁷ K. Marx(ed 1965)-Le Capital-Paris-La Pléiade

qualifiés »⁷⁶⁸ et simultanément se hiérarchise. P. Morin distingue deux niveaux principaux : le macromanagement et le micromanagement. Le niveau macro est concerné par les décisions de politiques générales, stratégiques, c'est-à-dire les décisions qui concernent l'ensemble de l'entreprise, pour un terme relativement long, avec des enjeux qui peuvent aller jusqu'à la pérennité de l'entreprise, et un degré de réversibilité faible. Le niveau micro concerne plutôt les décisions tactiques, d'évaluation, de régulation. Les enjeux sont plutôt faibles, les décisions portent sur un champ assez étroit, et sont assez facilement réversibles. Néanmoins, l'interactivité entre les deux niveaux devient de plus en plus forte. Les qualités nouvelles, nécessaires à l'entreprise pour faire face aux nouvelles exigences de la compétitivité, passent, on l'a vu, par l'abandon du clivage taylorien entre ceux qui conçoivent et décident et ceux qui exécutent. Le gouvernement de l'entreprise ne peut plus être disciplinaire. La performance de l'entreprise passe par le pouvoir qualifiant de son organisation et, par voie de conséquence, par le tissage de liens plus « démocratiques » avec le personnel. Les liens de subordination se distendent au profit de liens de collaboration. A la direction par les règles, tend à se substituer le management par la vision, les objectifs généraux, la stratégie, et l'autonomie. Dans ces conditions, le niveau micro ne peut plus être une simple courroie de transmission et de surveillance entre la direction générale et les « opérationnels ». Le niveau micro devient une véritable instance de médiation et de négociation entre le niveau macro et les managés. Les décisions macro doivent être pénétrées de la connaissance du terrain pour être pertinentes tant du point de vue des rapports de l'entreprise avec son écosystème que du point de vue des rapports entre les différents niveaux de management. « *La qualification partagée, c'est accepter que les ouvriers fassent une partie du travail du contremaître, le contremaître de l'ingénieur et ainsi de suite. Le partage des qualifications est urgent et nécessaire* »⁷⁶⁹.

8.2 LE PARADIGME DU CONTROLE PRIVILEGIE LE CENTRE

Le paradigme du contrôle privilégie la conduite « externe » des événements, et tente de nier la conduite « interne ». Par conduite interne, on peut entendre « *tout ce que l'acteur fait et sait faire pour maîtriser sa propre activité et l'orienter dans le sens qu'il souhaite, par exemple le maniement par le pilote des commandes de son avion* ». La conduite externe est « *tout ce que le système organisationnel conçoit et explicite/communique, de ma-*

⁷⁶⁸ Morin P.-*L'art du manager*-1997-Les Editions d'organisation-

⁷⁶⁹ Educations.-« Petit poisson deviendra grand si... »-Bertrand Schwartz-1995-Oct/nov-

nière formalisée ou informelle, pour orienter les conduites internes des acteurs, par exemple les indications ou les directives du contrôle aérien au pilote, mais aussi l'instrumentation de bord qui lui est fournie »⁷⁷⁰.

Le paradigme du contrôle comprend 2 postulats fondamentaux : le fonctionnement de l'entreprise est suffisamment simple et transparent pour pouvoir être modélisé de l'extérieur, le fonctionnement de l'entreprise obéit à des lois stables. Ce paradigme est fortement enraciné dans un paradigme de type rationaliste. Le modèle de gestion qui en découle est fondamentalement de type instrumental. En effet, l'organisation reste perçue comme une machine, dont l'efficacité dépend de la qualité des pièces et du bon agencement de celles-ci. A partir du moment où on connaît le fonctionnement de l'organisation, il est possible d'en prévoir le comportement. En raison de ces 2 postulats, le fonctionnement du système, par modèle interposé, peut être décrit, prédit, piloté, contrôlé par les dirigeants. Grâce au modèle, il est possible d'optimiser les décisions et les actions. Diriger consiste alors à décrire ce qu'il faut faire pour réussir et édicter des normes de comportement, et contrôler la conformité des actions aux normes édictées. Toute l'intelligence de la situation est dans le modèle. C'est en fait celle des dirigeants, aidés dans ce travail de connaissance par les spécialistes de la modélisation. (comptabilité analytique, contrôle de gestion, gestion budgétaire, réseau PERT, techniques de choix des investissements, etc.). Le noyau du système, le centre vital, est la direction centrale : elle est centre de savoir, centre de pouvoir. Selon le modèle de la planification stratégique, compte tenu des conditions environnementales, la direction définit, formalise, explicite les priorités et les stratégies, dans une première séquence. Dans une deuxième séquence, ces stratégies sont mises en œuvre par le niveau managérial et opérationnel. Dans cette vision ou selon ce paradigme, les éléments périphériques sont subordonnés, asservis au centre. L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines, dans ce cadre, sont des variables d'ajustement. On retrouve là une vision mécaniciste de l'entreprise, fonctionnaliste, mêlée d'anthropomorphisme : la direction est le « cerveau » qui, parce qu'il a le monopole de la connaissance, donc du savoir, impose sa connaissance modélisée de l'entreprise, décide, impose ses décisions (monopole du pouvoir).

Cette organisation est bloquée par son centre, fermée à un certain nombre d'évènements. Ce qui advient ou survient n'a d'intérêt que s'il affecte le mouvement des

⁷⁷⁰ Lorino P-(1995)-*Comptes et récits de la performance*-Paris-Les Editions d'organisation

ressources et leur distribution. Le reste est non-événement : « *la genèse, la création, la destruction, la conception, la transformation des ressources restent hors du champ* »⁷⁷¹. L'entreprise est un système de transformations de ressources, de transformations d'input en output. On y gère des ressources, sur la base d'objectifs, décidés par le centre de direction, exécutés (selon des procédures bien définies par le centre) dans le « *sous-système technologique* »⁷⁷² et contrôlés par le centre. La vision du temps y est « discrète », et non « continue ». Le temps est disjoint en long terme, moyen terme et court terme. Le court terme est une succession de moments précis et forts, étroitement liés à ce qui est reconnu « événement ». Nous reconnaissons là l'organisation de type bureaucratique qui a dominé les entreprises aux XIX^{ème} et XX^{ème} siècles, que la réingénierie des processus d'affaires n'a pas toujours remise en cause. « *A la lumière de l'analyse de contenu des écrits managériaux, il nous semble que la réingénierie des processus d'affaires, loin d'opérer une rupture de paradigme, reste fortement ancrée dans un paradigme de type rationaliste* »⁷⁷³.

8.3 LE PARADIGME DU PILOTAGE PRIVILEGIE LES ACTEURS

Dans les entreprises organisées selon le paradigme du pilotage, le personnel est considéré comme l'actif le plus important du système, celui qui permet à l'entreprise de faire la différence avec les concurrents (compétence critique). Ainsi, à Sollac Dunkerque, dès les années 80, la direction constate que, dans le cadre d'une offre oligopolistique, où les compétiteurs ont intégré les nouvelles technologies, l'actif qui peut faire la différence est la ressource humaine. « *La performance d'une entreprise passe de manière croissante par la compétence de ses salariés et la maîtrise qu'ils ont de leur métier* »⁷⁷⁴. L'activité de l'entreprise n'est plus réalisée dans **une** organisation, formalisée, représentée graphiquement, stable, mais assurée par la combinaison d'actions collectives de salariés « *rassemblés autour d'un outil, d'un produit, d'une mission* »⁷⁷⁵, donc dans une combinaison de micro-organisations. L'image unitaire de l'organigramme disparaît au profit d'un « *puzzle d'organisations à géométrie variable* »⁷⁷⁶. Chaque salarié participe à une micro-action collective en exerçant le « métier » pour lequel il a été formé, mais dans une autre perspec-

⁷⁷¹ Lorino P.-(1995)-*Comptes et Récits de la Performance*-Paris-Les Editions d'Organisation

⁷⁷² Mélése J. *Analyse modulaire des systèmes de gestion*. Paris-Editions Hommes et Techniques

⁷⁷³ Cornet A-(1999)-« Dix ans de réingénierie des processus d'affaires »-Gestion-Volume 24-n°3-

⁷⁷⁴ ACAP 2000

⁷⁷⁵ ACAP 2000

⁷⁷⁶ Selon les mots de J. Bodel. Manager de l'Institut du Management de Sollac DK.

tive que la réalisation des tâches attachées à son métier. Il s'agit désormais de contribuer à la réussite, à la performance de l'action collective, en adaptant son action individuelle aux nécessités de cette action collective. En d'autres termes, il met en œuvre sa compétence générale, ses compétences spécifiques, ses compétences dédiées selon une vision de son activité qui intègre « *la conduite de process, la prise en charge d'opérations de maintenance de l'outil, la valorisation en qualité du produit, le respect de nombreuses procédures d'analyse et de contrôle* »⁷⁷⁷.

C'est un changement de perspective dans la représentation de son action par chaque acteur. Ce qui est attendu de chaque acteur, c'est qu'il ait une vision systémique de son rôle, une vision interactive de son action, qu'il se sente responsable, donc qu'il cherche à garantir, par son attitude et son comportement, la qualité attendue de la mission de *son* secteur et de *son* entreprise. Ainsi, la finalité de l'activité, la vision, l'architecture stratégique sont "partout denses". Sa présence n'est plus justifiée par l'exécution de tâches prescrites, mais par un nouveau rôle : co-acteur/réalisateur/responsable d'une mission d'entreprise. Ce nouveau rôle inscrit l'acteur de manière différente dans sa situation de travail : il interpelle l'acteur dans son activité imaginaire et symbolique de manière fondamentalement nouvelle. En effet, il n'y a pas que ses connaissances et son savoir pratique (compétences) qui sont mises sous tension, mais également sa personnalité et son identité professionnelle. Ce qui importe à l'entreprise n'est donc plus uniquement ce qu'il fait, et comment il le fait, mais aussi dans quel état d'esprit il le fait. Son rapport sentimental au travail, et à l'entreprise sont reconnus pour leur interaction avec sa compétence. Le climat social devient un facteur de performance.

« *Il n'existe pas de modèle en matière d'organisation* »⁷⁷⁸. L'organisation est un résultat, le résultat des efforts de chacun et de tous à rendre l'entreprise compétitive. Les procédures ne sont pas fixées : « *elles sont adaptées aux situations qui se présentent* »⁷⁷⁹. De normes de coordination, il est nécessaire de passer à des métanormes d'intégration des actions. Dans une vision et une organisation de l'entreprise par métiers, les problèmes de coordination étaient traités par des normes qui prenaient la forme de contraintes de fonctionnement, ou d'une codification en cahiers des charges, parce que les problèmes de coordination étaient supposés identifiés et récurrents. Dans une organisation en processus, « *les*

⁷⁷⁷ ACAP 2000

⁷⁷⁸ Acap 2000

*besoins de coordination sont complexes... sont versatiles et ne peuvent être prévus à l'avance... toute norme de coordination portant sur la substance des activités ne peut être que fugace... plus que des normes d'action et de décision, il s'agit d'émettre des métanormes (comment fixer et changer les normes de coordination) »*⁷⁸⁰. Les priorités de l'action collective, donc des modalités de sa construction, sont la sécurité et la réalisation du niveau de qualité nécessaire à la satisfaction du client et à la création de valeur pour l'entreprise. Cette conception de l'organisation exige que les activités soient exercées par chacun avec le niveau de professionnalisme requis par son métier de base, une conduite vigilante des processus (saisie, interprétation, décision), et que chaque acteur soit apte à maîtriser l'élargissement de ses fonctions, à pratiquer l'auto-contrôle et à travailler en groupe. Le pilotage en organisation processuelle prend donc une dimension très forte d'animation de l'action collective, donc de gestion de la communication, de la coordination et de la coopération. La communication suppose un niveau de communauté du langage, de culture, de règles. « *Le pilotage de processus consiste à construire une superstructure de règles destinées à assurer un niveau minimal de contexte partagé, une transférabilité partielle, sur une infrastructure d'activités »*⁷⁸¹. Le pilotage dans l'organisation processuelle nécessite donc une compétence différente de celle qui est requise par une organisation fonctionnelle.

9 L'ORGANISATION PROCESSUELLE, UNE ORGANISATION QUALIFIANTE

L'organisation qualifiante est un concept utilisé pour signifier qu'en raison des modalités particulières de construction de l'action collective, émerge une qualité distinctive, une compétence de qualification de ses éléments. L'organisation qualifiante a cette compétence particulière, qui est de développer des compétences existantes ou d'en faire émerger de nouvelles. C'est un concept nouveau, mais sans doute pas une réalité nouvelle. Il aurait été lancé par A. Riboud en 1987⁷⁸².

La littérature sur l'organisation qualifiante met en avant cinq modalités principales.

- L'action collective est construite en fonction des compétences individuelles⁷⁸³. Certes, cette construction vise à obtenir les effets attendus au niveau attendu (performance), mais elle veille à ce que les contextes d'exercice de la compétence individuelle

⁷⁷⁹ ACAP 2000

⁷⁸⁰ Lorino P-(1995)-Le déploiement de la valeur par les processus »-Revue Française de Gestion-N°104

⁷⁸¹ Lorino P-(1995)-Le déploiement de la valeur par les processus »-Revue Française de Gestion-N°104

⁷⁸² Wittorski R.-*Analyse du travail et production de compétences collectives*-1997-L'Harmattan

⁷⁸³ Amadiou JR, Cadin L-(1996)-*Compétence et organisation qualifiante*-Paris-Economica

n'entravent pas son développement. Du gain en compétence individuelle, permis par l'organisation, sont attendus une rétroaction sur cette organisation (gains organisationnels), et des gains de performance. Corollaire de ce principe, les rémunérations et les carrières sont assises sur les compétences et non sur les postes occupés, quand ils existent encore.

- Le cadre de représentation de l'action collective substitue les événements aux opérations⁷⁸⁴. Dans une perspective opérationnelle, l'opération est l'élément de la décomposition sérielle de l'activité et elle est réalisée par la machine et par l'homme. Elle est fixée par le bureau des méthodes, et il revient à l'opérateur d'apprendre à la réaliser selon les prescriptions contenues dans les modes opératoires. Cette organisation favorise l'apprentissage par reproduction à l'identique et la routinisation de l'action. La compétence requise, quand elle est acquise, est fixée. Dans une perspective événementielle, l'événement est « *quelque chose qui survient de manière partiellement imprévue, non programmée, mais importante pour le succès de l'action productive* »⁷⁸⁵, *l'indice logico-temporel d'une situation que l'individu devra, de lui-même, analyser et maîtriser* »⁷⁸⁶. La réalité, avec laquelle l'acteur est en contact, prend ainsi un caractère variable et un caractère problématique. Cette conception reconnaît que le traitement de la situation engage une prise de sens et la réalisation de choix de la part de l'acteur. « *L'apprentissage n'est plus de l'ordre de la répétition/reproduction à l'identique, mais de l'ordre de la compréhension d'une situation singulière, ouvrant vers un horizon de généralisation (l'arrière-fond de connaissances techniques) et de communication (le rapprochement entre fabrication et maintenance)* »⁷⁸⁷. Ainsi, dans une organisation qualifiante, la panne est définie de manière positive, comme une occasion d'apprentissage du système technique par les ouvriers directement concernés et une occasion d'échanges avec les spécialistes de la maintenance. Elle est occasion d'échanges entre des catégories différentes de salariés, et d'une évolution des connaissances techniques.

- La gestion des événements est collective⁷⁸⁸. Elle est régie par le principe directeur de la coopération des acteurs, en accord sur une problématique, et mobilisés pour y

⁷⁸⁴ Zarifian P-(1992)-« Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante » dans Education Permanente n°112

⁷⁸⁵ Zarifian P-(1999)-*Objectif compétence*-Reuil Malmaison-Editions Liaisons

⁷⁸⁶ Zarifian P-(1992)-« Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante » dans Education Permanente n°112

⁷⁸⁷ Zarifian P-(1992)-« Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante » dans Education Permanente n°112

⁷⁸⁸ Zarifian P-(1992)-« Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante » dans Education Permanente n°112

répondre collectivement, en exerçant des compétences professionnelles différentes mais complémentaires. Cette coopération suppose la communication, donc l'utilisation d'un langage commun, et non plus la mosaïque des langages particuliers développés par l'organisation taylorienne, en raison des logiques particulières à chaque service. La communication est réalisée sur une base pluriprofessionnelle, en raison de la complexité des systèmes techniques et des objectifs de performance. L'opposition qualifié/non qualifié fait place à une conception plus consensuelle généraliste/expert. Les ouvriers deviennent ainsi des généralistes du bon fonctionnement de l'installation, tandis que les professionnels de la maintenance sont perçus comme des experts. La disponibilité des machines peut ainsi devenir une cause commune aux ouvriers et aux professionnels de la maintenance. La coopération ne se décrète pas : elle suppose donc un contexte organisationnel qui appelle la coopération, la favorise par une ouverture des rapports de travail et une autonomie d'interaction et de réglage de ces interactions par les acteurs.

- La construction de l'action collective est *ouverte* tant au niveau des objectifs à atteindre que de la manière de les atteindre. Elle suppose l'autonomie d'action des acteurs⁷⁸⁹. C'est une autonomie négociée⁷⁹⁰. L'organisation ne peut devenir qualifiante « *qu'à partir du moment où des choix sont à faire, des propositions à élaborer et un parti à prendre pour guider l'activité professionnelle* »⁷⁹¹. Dans cette conception, les décisions stratégiques sont toujours prises initialement et unilatéralement par la direction générale de l'entreprise, mais les salariés ont l'initiative de réélaborer les objectifs prioritaires au sein d'une « *zone d'explicitation* ». Ainsi, l'objectif de qualité totale, au lieu d'être décliné et défini dans des procédures, des critères de réussite, peut être réélaboré collectivement par les salariés au niveau de chaque unité de production particulière, puis validé par la hiérarchie. C'est ainsi reconnaître la capacité d'implication stratégique des salariés et « *penser que c'est à travers elle que les apprentissages se développeront de la manière la plus vive* »⁷⁹². De manière corollaire, « *c'est une organisation où l'on permet aux gens d'analyser leur travail (et notamment à partir des dysfonctionnements de l'entreprise)* »⁷⁹³. Dans ces systèmes, « *le travail se réalise en îlots, en petits collectifs autonomes et respon-*

⁷⁸⁹ Zarifian P-(1992)-« Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante » dans Education Permanente n°112

⁷⁹⁰ Amadiou JR, Cadin L-(1996)-*Compétence et organisation qualifiante*-Paris-Economica

⁷⁹¹ Zarifian P-(1992)-« Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante » dans Education Permanente n°112

⁷⁹² Zarifian P-(1992)-« Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante » dans Education Permanente n°112

⁷⁹³ Bertrand Schwartz. Revue Educations. Oct/nov 95. « Petit poisson deviendra grand si... »

sabilisés ; il y a une intégration au poste de travail du contrôle qualité, de la maintenance, du suivi approvisionnement... ; il y a décloisonnement des fonctions ; on opère une réduction de la ligne hiérarchique »⁷⁹⁴. L'organisation qualifiante repose sur un principe de subsidiarité : « des espaces de réflexion et de décisions ainsi que les moyens d'action nécessaires à leur réalisation sont ouverts au niveau le plus proche du problème à résoudre. Le centre, l'équipe dirigeante, ne traite que les questions qui ne peuvent être résolues par la périphérie, en raison de l'étendue du problème ou de l'importance des moyens à mobiliser »⁷⁹⁵. « Cette autonomie rend possible la constitution de nouvelles normes de production sur le lieu même du travail par les opérateurs et l'intervention de nouvelles façons de travailler »⁷⁹⁶.

- L'organisation qualifiante permet aux salariés de concilier l'expression de leurs mobiles personnels et la démarche de projet, au sens industriel du terme. Le projet offre l'avantage de se construire en cheminant, ce qui fait appel à la créativité, et de réclamer une diversité de compétences, ce qui est opportunité pour une diversité d'inclinations personnelles. Dans le cadre d'une organisation qualifiante, le temps n'apparaît plus comme un « temps circulaire qui se reproduit chaque jour à l'identique », mais « une variable d'action à contenu historique, avec un début, des rendez-vous intermédiaires, et une fin »⁷⁹⁷.

En interprétant cette acception, nous pouvons dire que dans un système dont l'organisation est qualifiante, les interactions se font de manière telle (manière stable), et interviennent dans un cadre d'interprétation tel, qu'elles se fondent sur la richesse « compétentielle » des acteurs et qu'elles peuvent rétroagir de manière positive sur cette richesse. Sachant que tout système, quelle que soit la manière dont sont agencées les interrelations, inhibe des qualités de ses éléments, le système qualifiant serait donc celui dont l'agencement des interrelations minimiserait cette inhibition tout en restant producteur des macroémergences nécessaires à sa compétitivité. La production de microémergences serait une priorité, au même titre que celle de macroémergences. En cas de conflit entre ces deux priorités, sur le court terme, c'est le long terme qui permettrait l'arbitrage. Aux managers

⁷⁹⁴ R. Wittorski-(1997)-*Analyse du travail et production de compétences collectives*-Paris-L'Harmattan

⁷⁹⁵ M. Combes-(1995)-*L'organisation qualifiante : idéal-type et conditions d'émergence*. Thèse de doctorat en sciences de gestion.

⁷⁹⁶ R. Wittorski-(1997)-*Analyse du travail et production de compétences collectives*-Paris-L'Harmattan

⁷⁹⁷ Zarifian P-(1992)-« Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante » dans *Educacion Permanente* n°112

de permettre que les interactions s'agencent de manière à respecter ces priorités. Le système qualifiant est caractérisé par une organisation mutuellement profitable, à la fois au système, par la production de macroémergences, et aux éléments, par la production de microémergences. Il est donc marqué par le mutualisme ou la symbiose, phénomène très répandu dans la nature. Ce mutualisme organisationnel est étendu à l'économique : le revenu du système est considéré comme une macroémergence, donc une émergence du tout, à laquelle les parties ne restent pas étrangères (au contraire elles sont intéressées), puisqu'elle est une production de leurs interactions. Il est aussi étendu au politique, par le partage du pouvoir lié à l'autonomie. Comme toute relation, elle répond à un principe directeur, qui ici serait la négociation. Par ce principe directeur, cette vision n'exclut pas l'affrontement des idées et des intérêts, mais, au contraire, le reconnaît comme central. Elle suppose néanmoins que l'affrontement, surtout s'il se transforme en conflit, ne débouche pas sur la compétition ou le repli sur soi, mais au contraire sur la coopération et le compromis.

Dans le modèle de l'organisation qualifiante, chaque personne est donc conçue comme un être capable de connaissance et d'action. Elle est capable d'agir selon un protocole qui intègre une saisie conceptualisante du réel, les objectifs, les contraintes (dont les prescriptions) et les opportunités de son action, ses forces et ses faiblesses dans la réalisation de son action. Elle met son savoir en action, c'est un savoir agissant, et elle agit en sachant, c'est une action qui a du sens. Elle n'est plus le serviteur d'une machine, c'est la machine qui est à son service, au service de son action. Elle en connaît la compétence, les forces et les faiblesses. Elle en fait donc un usage qui lui permet de faire système dans l'action collective. Pouvoir donner du sens : c'est une différence fondamentale entre l'acteur/machine artificielle et l'acteur/machine humaine. L'organisation active (machine) humaine peut donner du sens à l'action de l'organisation active artificielle et à sa propre action, mais la réciproque n'est pas vraie. L'une est capable d'agir selon une stratégie et des objectifs qu'elle s'est donnés, l'autre réalise son action selon un programme créé par la machine humaine. La compétence de la machine artificielle dépend de la compétence et de la volonté de la machine humaine. *« Alors que la machine artificielle n'est capable que de programme, la machine vivante est capable de stratégie, c'est-à-dire d'inventer ses comportements dans l'incertitude et l'aléa. Il y a donc, dans la machine vivante, un lien*

consubstantiel entre désorganisation et réorganisation, désordre et créativité »⁷⁹⁸. Pouvoir donner du sens ne signifie pas pouvoir toujours donner du sens aux événements et aux situations, ni même donner un sens définitif : « *il y a sous la croûte de la réalité visible, une réalité souterraine, occulte, qui émergera plus tard mais est totalement invisible au réaliste. Il y a des événements-sphinx, dont le message ne peut être clairement déchiffré que lorsqu'il s'est réalisé* »⁷⁹⁹. Avoir subordonné une partie de l'espèce humaine à la machine et avoir transformé une multitude de personnes en appendices de la machine artificielle, parce que la compétence humaine n'allait pas jusqu'à concevoir des machines artificielles capables de remplacer totalement l'homme dans l'activité de production (mais ce fut un fantasme !) a été un acte de déqualification profonde de cette partie de l'espèce humaine. Ce sens profond émerge pleinement, maintenant qu'il s'agit d'utiliser pleinement la compétence de la ressource humaine. C'est parce que l'homme est considéré comme une ressource au même titre que les énergies fossiles que les maîtres du monde en font un usage privé, donc s'accordent ainsi un droit d'usus, de fructus et d'abusus de cette ressource. Le droit d'abusus a été pleinement exercé : il y a eu aliénation de toute cette partie de l'humanité dont l'activité de production a été subordonnée au rythme des machines artificielles. Et ce phénomène est loin d'avoir disparu. Après un siècle d'organisation déqualifiante pour les exécutants (les concepteurs s'évertuant pendant ce temps à se qualifier pour trouver des systèmes qui ont eu pour effet d'aller encore plus loin dans la déqualification de ces exécutants !), une révolution semble en cours dans les entreprises qui sont contraintes par la concurrence à la réactivité, à la flexibilité, à la productivité qualitative. La compétence est rare, certes, mais ce n'est pas un phénomène naturel, ni un épiphénomène, c'est le résultat d'un fonctionnement désastreux de notre système social pour une grande partie de la population. Ce désastre n'a pas pris fin pour autant, il prend une nouvelle forme. A la scission de la population salariée entre « concepteurs » et « exécutants » succède l'effet majeur de la logique « compétences » : les compétents du moment, ceux dont la force de travail peut avoir une valeur d'usage, ont droit au travail, donc à un salaire, et à une identité professionnelle, les autres sont contraints au chômage, donc à l'inactivité de production. De l'homo oeconomicus, ils ne connaîtront que l'aspect consommation, pour autant que les subsides, que leur consentira la collectivité, par Etat interposé, leur permettront. C'est une partie de l'espèce humaine qui perdra ainsi sa compétence à participer à la pro-

⁷⁹⁸ Morin E-(1993)-*Terre-Patrie*-Paris-Seuil

⁷⁹⁹ Morin E-(1993)-*Terre-Patrie*-Paris-Seuil

duction sociale. L'organisation des entreprises sera qualifiante pour ceux qu'elle intégrera, mais cette organisation de la société sera déqualifiante pour tous ceux qui en auront été exclus. Derrière la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, se trouve posée la question de la place de l'homme dans la société, du rôle des entreprises dans la société. La réflexion éthique s'est développée dans l'entreprise pour son propre fonctionnement, mais l'entreprise n'est pas un électron libre dans le système social, elle n'est qu'un élément de ce système et son fonctionnement devrait faire système avec ce système auquel elle appartient. La réflexion éthique dans l'entreprise ne peut donc se passer d'une extension de son champ, de son objet, à la société à laquelle elle appartient. Cette exclusion de ceux qu'elle déclare « incompetents », ne peut être sans effet à terme plus ou moins long, sur le système auquel elle appartient. De cette microémergence multipliée jaillira sans doute une macroémergence, qui ne sera pas sans rétroaction sur l'entreprise. Cette pratique d'exclusion sur le critère de compétence n'est pas une supposition. Elle a cours aux Etats Unis, notamment par le *ranking* : « la plupart des entreprises de haute technologie utilisent, en plus de l'évaluation absolue d'un résultat obtenu par rapport à des objectifs fixés, un système d'évaluation relative des personnes entre elles. L'objectif est de repérer et fidéliser les meilleurs performers (pas plus de 10 % d'une population donnée)... tout en licenciant un pourcentage équivalent de collaborateurs jugés les moins performants »⁸⁰⁰.

10 L'ORGANISATION PROCESSUELLE, UNE ORGANISATION CAPABLE D'APPRENTISSAGE

Pour définir l'organisation, nous avons retenu qu'elle renvoie à l'agencement des relations, des interactions, entre éléments ou individus, agencement qui produit une unité complexe ou système. Elle permet au système d'être doté de qualités inconnues au niveau des composants ou individus (émergences globales ou macroémergences). Les qualités naissent des associations, des combinaisons créées par les modalités d'agencement. En raison de ce principe d'émergence, l'organisation a donc un rôle considérable, puisqu'elle peut modifier les qualités et caractères des systèmes constitués d'éléments semblables, mais agencés, c'est-à-dire organisés différemment. En ce premier sens, l'organisation exerce donc un pouvoir qualifiant sur le système. Tous les systèmes, au sens où nous les avons définis, sont affectés par ce principe. Envisagée comme un complexe de qualités investies dans l'action, la compétence est donc une macroémergence de l'organisation. Ce

⁸⁰⁰ Brasseur M, Picq T-(2000)-« La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? »-Revue Française de Gestion- N°127

principe est vérifié au niveau de la personne, envisagée comme une organisation de cellules, et au niveau des organisations anthroposociales, envisagées comme des organisations de personnes. De ce point de vue, il n'y a donc pas lieu de distinguer la compétence individuelle de la compétence collective. La compétence pratique d'une personne est liée aux interrelations neuronales et à leur agencement. La compétence d'un groupe dépend de leurs relations et de la manière dont elles sont agencées. L'organisation, par les possibles qu'elle autorise, par les contraintes qu'elle exerce, permet au tout de prendre à soi (apprendre) de nouvelles façons de faire, de nouvelles connaissances, de nouveaux cadres de représentation, de nouveaux modèles d'action. Elle autorise l'apprendre et l'apprentissage de l'apprendre du tout, ce qui est simultanément apprendre et apprentissage de l'apprendre pour elle. Le développement de la compétence collective, donc des compétences distinctives, des compétences-clés, est conditionné par le pouvoir qualifiant de l'organisation sur ses éléments. Organisation qualifiante et apprentissage organisationnel semblent indissolublement liés.

Il y a apprentissage organisationnel lorsque de nouvelles règles ou ressources sont diffusées et actualisées par les pratiques dans l'ensemble du système. L'apprentissage implique donc l'émergence d'une nouvelle pratique à un endroit du système puis sa diffusion/généralisation à l'ensemble. Il y a eu apprentissage organisationnel lorsque les règles de l'OST, pratiquées d'abord dans quelques entreprises ont été généralisées à l'ensemble des entreprises et des services des entreprises. L'apprentissage organisationnel n'est donc pas un phénomène nouveau. Ce qui est nouveau, c'est que ce qui se pratiquait de manière adaptative ou intuitive devient une intention et fait l'objet de choix stratégiques. *« Deux raisons peuvent être avancées pour expliquer ce phénomène. La première tient au sentiment que l'univers stratégique des entreprises est aujourd'hui plus complexe et plus turbulent qu'au cours des années cinquante-soixante ; le besoin d'un apprentissage rapide et efficace s'en trouve naturellement avivé. La seconde raison est liée à une profonde évolution de nos conceptions sur les organisations. Il y a de cela trente ans, les questions touchant aux structures retenaient l'essentiel de l'attention ; les problèmes de la cognition collective et la dimension processuelle de la réalité organisationnelle ont pris, depuis, une importance considérable »*⁸⁰¹.

⁸⁰¹ Koenig G-(1996)-*Management stratégique Paradoxes, interactions et apprentissages*-Paris-Nathan

Pour générer des pratiques nouvelles, les entreprises ont différentes approches que Yeung et alii⁸⁰² ont recensées : l'expérimentation (on teste de nouvelles idées imaginées en interne pour créer de nouveaux produits, par exemple), l'acquisition de compétences (par recrutement, alliances, ou appel à des consultants), benchmarking, l'amélioration continue (le but est d'optimiser l'existant en prenant appui sur les idées des clients et des employés). Les entreprises peuvent combiner plusieurs de ces approches, mais, souvent, elles en privilégient une. Une étude menée par les auteurs auprès de 400 entreprises, réparties dans 40 pays, montre que la démarche la plus efficace est l'expérimentation (correlation forte avec la compétitivité et la capacité d'innovation), mais elle est coûteuse en temps, ce qui explique qu'elle ne soit utilisée que par 10 % des entreprises étudiées. A l'opposé, sur l'axe de l'efficacité, le benchmarking (style d'apprentissage dominant pour 13 % des entreprises de l'échantillon) apparaît le moins performant (peu d'impact sur la compétitivité et sur la capacité d'innovation). Néanmoins, certaines entreprises montrent que ce style d'apprentissage peut conduire au succès (Samsung, qui a ainsi repensé son système de production dans les années 90). L'acquisition de compétences (37 % des entreprises de l'échantillon) est fortement corrélée à la compétitivité et à la capacité d'innovation, tandis que l'amélioration continue (40 %) ne l'est qu'avec la compétitivité. L'expérimentation apparaît, pour certains auteurs, comme la voie royale de l'apprentissage organisationnel (ex : Mac Gill et Slocum⁸⁰³). Cependant, elle requiert une organisation d'un nouveau modèle. Dans l'entreprise 3M, par exemple⁸⁰⁴, il y a une culture de l'expérimentation ancrée depuis le début du 20^{ième} siècle, culture qui valorise l'expérimentation de toute idée nouvelle et qui, en contrepartie, admet l'échec. Les employés sont donc incités en permanence à prendre des initiatives et à expérimenter leurs idées par l'allocation de moyens (les ingénieurs disposent de 15 % de leur temps pour des travaux personnels et bénéficient de bourses pour développer des prototypes ou réaliser des tests de marché), par l'organisation de rencontres d'employés d'activités différentes, par un système d'*incentives* (ex : bonus de rémunération des chefs de division calculé sur un objectif d'innovation : 30 % des ventes doivent provenir de produits lancés depuis moins de 5 ans). Dans les entreprises orientées vers l'apprentissage organisationnel, l'échec est la preuve que des expériences ont été tentées, et une occasion d'apprendre, ce qui modifie le sens de l'activité émotive liée à

⁸⁰² Yeung A, Ulrich D, Nason S, Von Glinow MA-(1999)-*Organizational Learning Capability*-Editions Oxford University Press

⁸⁰³ Mac Gill M, Slocum J-(1996)-*The Smarter Organization*-Editions Wiley

⁸⁰⁴ Yeung A, Ulrich D, Nason S, Von Glinow MA-(1999)-*Organizational Learning Capability*-Editions Oxford University Press

l'échec. Chez Sony, l'échec du lancement du premier appareil photo digital a permis de reprendre conscience de l'importance du contexte : les clients n'étaient pas encore prêts à adopter cette nouvelle technologie.

Générer des idées et les expérimenter ne suffit pas pour ancrer les compétences acquises localement dans l'organisation. Il faut un processus d'appropriation par l'ensemble du système. Ce processus nécessite un pilotage. Yeung et alii citent le cas de la division Saturn créée par General Motors, au début des années 90, pour combler le retard sur les constructeurs japonais. La stratégie est d'adopter les meilleures pratiques de l'industrie. Saturn est restée un succès pour elle-même, mais elle est un échec pour le groupe, d'un point de vue apprentissage organisationnel, car il n'y a pas eu transfert de compétences. Par contre, le benchmarking pratiqué par Samsung a été une réussite, car les principes de la production flexible (d'abord testés sur les fours à micro-ondes) ont été diffusés à toutes les divisions du groupe. L'expérience de Samsung amène Yeung et alii à penser que pour assurer l'apprentissage organisationnel, il faut piloter la généralisation des meilleures pratiques internes de la manière suivante : repérer les compétences prioritaires à développer, compte tenu des enjeux stratégiques, dresser la liste des principales unités concernées, évaluer et noter le degré de maîtrise de la compétence par chaque unité concernée, créer des processus destinés à transférer les compétences des meilleurs vers ceux qui doivent progresser (ex : organiser des équipes de transfert de compétence, formaliser les enseignements issus des centres d'excellence en procédures, manuels, programmes informatiques, etc.), transférer du personnel des centres d'excellence vers les autres. Les principaux obstacles à la généralisation des pratiques sont l'oubli, les frontières tracées par l'organisation (entre les niveaux hiérarchiques, entre les différentes divisions, entre les entités éloignées géographiquement, entre l'entreprise et son environnement), mais également l'intégration des pratiques nouvelles dans de nouveaux contextes. La généralisation des meilleures pratiques nécessite une adaptation au contexte, car les pratiques nouvelles ne sont pas transplantables directement dans de nouveaux contextes : il est indispensable de s'interroger sur les principes clés à l'origine de la performance des pratiques observées, puis de les traduire en propositions adaptées au contexte d'implantation. Cette question relève de la problématique générale du changement et de sa conduite. L'abondante littérature sur ce sujet montre qu'un changement ne se décrète pas, il ne s'opère que s'il a du sens pour les acteurs.

L'apprentissage organisationnel pratiqué de manière stratégique nécessite une culture favorable à un certain type d'apprentissage, et une organisation habilitante. Pour qu'il y ait apprentissage organisationnel, deux conditions doivent être remplies, comme nous l'avons vu plus haut : génération d'idées et de pratiques nouvelles, transfert/appropriation de ces idées et pratiques à un niveau macro qui transforme ces idées et pratiques nouvelles en ressources pour l'organisation. Autrement dit, elles doivent participer à la structuration de la vie professionnelle. Cela suppose que l'apprentissage, comme activité de prendre à soi, soit revisité, participe d'une nouvelle logique et entre dans les logiques d'action des acteurs. Cela suppose qu'apprendre entre dans les priorités des acteurs, et qu'ils adoptent des attitudes et comportements favorables à l'apprentissage. Cela suppose que le contexte organisationnel (notamment culturel) rende possible et favorise cet apprentissage, ainsi que le transfert vers les autres endroits de l'organisation concernés par les nouvelles idées et les nouvelles pratiques. Si l'exploration et l'expérimentation sont des voies privilégiées de la génération d'idées, ces voies impliquent une profonde transformation des mentalités et des comportements. « *Accepter d'apprendre ce qu'il convient de faire dans le déploiement même de l'action revient à admettre une part d'impréparation que des acteurs imprégnés de l'idée de choix rationnel tolèrent difficilement* »⁸⁰⁵. La reconnaissance du droit à l'erreur va de pair avec l'exploration et l'expérimentation. L'erreur n'est plus une faute, mais acquiert le statut de valeur, elle n'est plus associée au châtiement mais à la récompense (dans certaines entreprises, les échecs sont célébrés). Cependant, les erreurs ne sont bénéfiques que si elles sont le point de départ d'un processus de progrès des représentations et des pratiques, donc des compétences, ce qui nécessite une gestion de l'erreur. « *En d'autres termes, les organisations sont placées dans la situation paradoxale de devoir guider leur propre errance* »⁸⁰⁶. Il s'agit d'un changement de paradigme, voire d'une révolution paradigmatique par rapport à l'ordre instauré par l'organisation bureaucratique. C'est d'abord chez les managers que la révolution doit s'opérer. D'après Mac Gill et Slocum, l'organisation favorable à l'apprentissage organisationnel est plutôt de structure horizontale, pratique le travail en équipes par projet, pratique une gestion des hommes marquée par la reponsabilisation des employés, le développement de la compétence individuelle et collective, satisfait le besoin d'identité des employés, encourage à tirer parti des échecs. Les entreprises qui apprennent manifestent une ouverture aux autres entreprises et profitent

⁸⁰⁵ Koenig G-(1996)-*Management stratégique Paradoxes, interactions et apprentissages*-Paris-Nathan

⁸⁰⁶ Koenig G-(1996)-*Management stratégique Paradoxes, interactions et apprentissages*-Paris-Nathan

de leur compétence par des alliances stratégiques, la pratique du benchmarking, et l'embauche d'experts externes.

11 UNE REDEFINITION DU ROLE DES RRH

S'il est une fonction qui pose question, c'est celle de la direction des ressources humaines. Si on entend par ressource, ce qui permet au système d'exister, ce qui lui permet de gérer les situations auxquelles il est confronté, et en particulier les situations qui compromettent son existence, les hommes sont bien une ressource du système. La relative facilité d'accès aux moyens financiers, aux matières premières, aux technologies et à leurs outils ne permet plus aux entreprises de faire la différence grâce à ces ressources. Par contre, la ressource qui permet de subsister, de se distinguer, voire d'obtenir une clé d'accès à l'avantage concurrentiel de manière durable est l'homme. La ressource humaine ne peut donc plus être gérée de la même manière qu'aux époques où on ne lui reconnaissait qu'une valeur d'usage banale. Dans une organisation processuelle, « *une ressource n'est une ressource que si elle contribue, potentiellement ou réellement, à un processus créateur de valeur* »⁸⁰⁷. L'homme acquiert donc le statut de ressource, non pas parce qu'il est titulaire d'un poste ou d'une fonction, mais parce qu'il peut être mobilisé par le processus pour créer de la valeur. S'il est mobilisé sans créer de valeur, c'est du gaspillage, parce que sa mobilisation correspond à une consommation de ressource sans contrepartie en valeur, parce qu'il est indisponible comme réserve de compétence, ce qui réduit la flexibilité. S'il est disponible mais non mobilisé, il est en surcapacité, ce qui augmente la flexibilité. S'il est mobilisé dans un rôle et dans un contexte qui ne permettent pas à l'organisation de faire un usage optimal de sa compétence, il y a également gaspillage de la ressource humaine. La ressource humaine ne se gère pas comme de la matière première ou des biens d'équipement, parce que sa vulnérabilité affective est à la hauteur de sa puissance/compétence : l'homme ne prend toute sa valeur d'usage que s'il est compétent et mobilisé. Or il n'est compétent et mobilisable que dans un contexte organisationnel et "climatique" favorable. L'animateur des ressources humaines, dans une vision instrumentale, l'animateur des personnes et des relations, dans une vision sociale, doit lui-même être en mesure de produire les réponses pertinentes et satisfaisantes aux événements. Homme lui-même, il contribue à la création de valeur, s'il a un niveau de compétence lui permettant de produire les réponses, et si le contexte est favorable à la mobilisation de cette com-

pétence. Dans la Silicon Valley⁸⁰⁸, émerge un nouveau modèle de la fonction RH, où la GRH est assurée par le management direct, les informations RH sont accessibles par intranet, le service RH est en libre-service, et le professionnel des RH est un spécialiste des processus. Wils, Labelle et Guérin⁸⁰⁹ proposent 3 rôles génériques principaux : architecte, expert en intendance, catalyseur, que nous reprenons en les interprétant.

Le rôle d'architecte n'est pas nouveau, mais « *l'architecte traditionnel est plus intéressé par l'optimisation de l'espace interne d'une maison que par l'harmonisation de la maison avec son environnement* ». Dans une organisation processuelle, il devient architecte stratégique en s'impliquant « *suffisamment dans les questions d'affaires pour être en mesure d'ajouter de la valeur et d'améliorer ainsi la compétitivité de l'organisation* ». Il est suffisamment habité par la mission, la vision, les objectifs stratégiques, les enjeux du système pour pouvoir en être porte-parole, les traduire auprès de l'ensemble des acteurs, amener leur intégration dans les logiques d'action. Il est un élément fondamental du processus de production idéologique, comme veilleur, collecteur, problématiser, informateur, configureur, traducteur, investisseur de forme, créateur de réseau porteur des problématiques, des idées et des connaissances. Il est un architecte du sens à insuffler dans l'ensemble de l'organisation, compte tenu des problématiques nées des relations de l'entreprise avec son écosystème. Il est architecte du contexte de mobilisation des compétences. Il est donc gardien des valeurs, des priorités, des stratégies de l'entreprise.

Il est expert en intendance parce qu'il apporte à l'organisation le complexe de compétences mobilisables dont elle a besoin. Il connaît les attentes de l'organisation en terme de rôle à jouer, et le contexte processuel du rôle à tenir. Il recrute en interne ou en externe les hommes capables de tenir ce type de rôle dans ce type de contexte, de manière à assurer un usage optimal de la compétence dans le processus de création de valeur. Il s'agit de satisfaire de manière durable à la fois les besoins de l'organisation, donc les attentes du client et des actionnaires, et les attentes de la personne. Il est gardien de la satisfaction de ces attentes.

Il est catalyseur, parce que, par ses actions, il provoque ou accélère la transformation, sans pour autant en être le moteur. Il intervient donc dans le tissu relationnel

⁸⁰⁷ Lorino P-(1995)-« Le redéploiement de la valeur par les processus »-Revue Française de Gestion-N°104

⁸⁰⁸ Brasseur M, Picq T-(2000)-« La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? »-Revue Française de Gestion-N°127

⁸⁰⁹ Wils T, Labelle C, Guérin G-(2000)-« Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation »-Gestion-Volume 24-N°4

comme agent qui favorise, accélère, ou inhibe les réactions. La voie de la transformation est souvent plus complexe qu'en son absence, mais elle est plus rapide dans l'atteinte des résultats. Il est agent dans la relation entre les différents niveaux de management, comme facilitateur, traducteur. Il intervient comme consultant auprès des différents acteurs dans la gestion des compétences et de leur mobilisation. Il est sollicité dans le cadre de la gestion des conflits. Il peut également intervenir comme catalyseur dans les relations de l'entreprise avec les universités, les organismes professionnels et les organismes publics, ou avec la population. Enfin, il a un rôle majeur dans le développement pertinent des compétences individuelles.

Pour tenir tous ces rôles, les acteurs de l'animation des personnes et des relations doivent faire preuve d'une compétence fondamentale de haut niveau. La connaissance et la communication sont au cœur de leur compétence (core competencies). Elles sont au fondement de la puissance d'impulsion (leverage competency) nécessaires à la catalyse des actions. Pour être catalyseur d'action, il est nécessaire d'être actif, réactif, créatif, dynamique, ouvert, organisateur, d'accepter la contradiction, et de s'appuyer sur elle pour progresser, être capable d'actualiser, mais aussi parfois de réprimer, d'inhiber, etc., autant d'aptitudes organisationnelles qui font le cœur de la compétence générale et que nous avons développées. Au niveau affectif, ces rôles réclament de la confiance en soi (ce à quoi une compétence éprouvée et un sentiment d'efficacité personnelle contribuent), de l'enthousiasme (une excitation à tenir ces rôles), une aptitude à gérer son stress. Au niveau des compétences spécifiques, un minimum est indispensable pour intégrer les dimensions organisationnelles, politiques, juridiques, comptables, économiques, psychologiques des situations et de leur traitement. Le but n'est pas, ici, d'établir un référentiel des aptitudes nécessaires pour tenir ces rôles, mais de montrer l'intérêt de revisiter les rôles, les compétences et les qualités psychiques compte tenu des nouvelles attentes organisationnelles. Ce référentiel serait à établir à partir d'une étude sur une pluralité de contextes et ne serait de toutes façons qu'un modèle. Dans chaque entreprise, à un moment donné, les exigences sont spécifiques. L'intérêt d'un tel référentiel est néanmoins important pour se préparer à tenir ces rôles. On y retrouverait très certainement un socle commun à tous les rôles de manager, socle qui relève de ce que nous avons appelé la compétence générale. Et, sans risque de se tromper, il est une aptitude qui serait commune à l'ensemble des managers et à l'ensemble des acteurs, quel que soit leur rôle, c'est d'apprendre à apprendre afin d'être capable d'intégrer les exigences très évolutives de l'organisation et des hommes qui

l'animent. « Face aux changements très rapides qui s'opèrent dans les organisations, les professionnels doivent se repositionner et, plus que jamais, démontrer leur valeur... l'internationalisation des affaires et les transformations qui touchent les organisations obligent tous les gestionnaires quels qu'ils soient à se dépasser constamment et à évoluer dans des contextes où il n'y a pas de certitude. Quelle profession pourrait ainsi prétendre détenir les compétences nécessaires et suffisantes pour naviguer confortablement dans la complexité actuelle du monde des affaires ? »⁸¹⁰

⁸¹⁰ Neron Daniel-(2000)-« Commentaire sur le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines »-Gestion-Vol 24-N°4

CONCLUSION

Notre intention était de développer la compréhension du concept de compétence à un niveau qui permette d'intégrer les actualisations en usage, voire de les étendre. Elle était d'autre part de sortir la compétence de son isolement conceptuel et de la situer dans le réseau de concepts utilisé pour étudier la réalité du travail (des hommes, des équipes et des entreprises) dans la pluralité de ses liaisons et dans sa complexité. Au terme de ce cheminement, nous pouvons tirer les enseignements qui suivent, dégager les limites de notre travail, et envisager les perspectives d'une nouvelle recherche⁸¹¹.

Enseignements

1) **La compétence est une propriété** d'unités concrètes ou systèmes, qui n'a d'existence que parce qu'il y a eu décision de donner du sens (décision sémiotique) à un aspect particulier de ces unités. La compétence n'a pas de substance, parce qu'elle n'existe que dans et par les unités concrètes (qui, elles, ont une substance), dont elle est une propriété particulière. Elle peut s'actualiser dans une pluralité d'unités concrètes. Cette décision sémiotique procède d'un besoin spécifique à notre époque : . « *un concept n'apparaît jamais*

⁸¹¹ Limites et perspectives seront présentées, le cas échéant, avec les enseignements.

*par hasard, même s'il est affublé du label de « mode », peu élogieux en matière de management. Chaque nouvelle notion en management répond d'une part à l'existence d'un besoin spécifique à une époque donnée, et, d'autre part à l'évolution des modes de pensée des managers, prêts à réfléchir à leurs problèmes de cette nouvelle manière »*⁸¹². Ce besoin est un besoin de gérer différemment la force de travail des unités concrètes, et en particulier celle des hommes. Ce besoin différent est fortement contingent (il n'existe pas partout, pour tous et pour toujours).

2) **Cette propriété est une construction de l'esprit** à partir de l'expérience sensible (concept), comme les autres propriétés. Le concept "compétence", de l'ensemble des propriétés de l'unité concrète considérée, extrait, saisit, met à part et en évidence une propriété particulière. Dans son occidentalisation (reconnaissance de la réalité, action sur la réalité), il met la production du savoir et l'action dans une perspective particulière, il agit comme schème (principe directeur et organisateur des représentations). Il est habilitant et contraignant, émancipateur et asservisseur.

3) La compétence est une propriété qui **ne peut se reconnaître** (parce qu'elle n'a pas de substance, donc pas de forme visible) **que par raisonnement inductif et abductif**, c'est-à-dire qu'elle est inférée de faits observables, qui, par expérience, sont supposés être ses effets. La compétence peut ainsi être reconnue, décrite à partir d'indices ou marques. Ces marques de compétence (ex : savoir remplir un rayon, le rendre propre, etc.) sont liées à des indices de succès ou de performance (ex : CA, marge) et à un modèle d'organisation (ex : savoir réaliser des tâches en modèle bureaucratique, savoir tenir un rôle en modèle post-bureaucratique). Indices de performance, modèle d'organisation déterminent un modèle de l'unité compétente, ou étalon d'excellence (ex : modèle de l'ELS expert) utilisé pour évaluer, juger la compétence des individus de cette catégorie d'unité.

4) Comme toute propriété, la **compétence est variable**. Elle varie selon les individus de la population étudiée. Pour l'évaluer, il est possible d'associer des variables aux descripteurs (marques, indices), à condition d'avoir une échelle de mesure, un modèle-étalon de l'excellence et des règles de mesure. Par exemple, l'évaluation de la compétence de l'ELS est réalisée grâce à 23 descripteurs cotés de 1 à 4 (débute, occupe, maîtrise, expert). A chaque cotation correspondent des signes ou faits observables (ex : pour le descripteur

⁸¹² Thévenet M-(1992)-*Impliquer les personnes dans l'entreprise*-Paris-Editions Liaisons-p2

"service au client", à la cotation 1 correspondent les signes "maladroit, mauvaise connaissance du rayon, évite les relations avec les clients, besoin d'un contrôle constant du responsable".

5) Les **marques de compétence dépendent du niveau d'abstraction et de complexité du modèle de compétence** et de ce qu'il a l'intention de reconnaître. Par exemple, le modèle de compétence de l'ELS de 91 à Auchan décrit la compétence comme des tâches à réaliser (niveau de base, très concret), celui de 98 comme des rôles à tenir (niveau plus complexe et plus abstrait), tandis que la compétence de chef de marché renvoie à des qualités qui fondent l'agir (adaptabilité, rigueur, confiance en soi...). Ce dernier niveau fait abstraction de rôles particuliers pour s'attacher à un rôle général et générique de chef de marché et décrit la compétence à un degré d'abstraction plus élevé.

6) Les modèles opérationnels de compétence renvoient à une **conception, qui selon le niveau de complexité et d'abstraction, pourrait être :**

- niveau de base ou niveau compétence dédiée : capacité à réaliser des tâches ou des opérations conformément à des attentes ;

- niveau intermédiaire ou niveau compétence spécifique : capacité à gérer les événements, dans le cadre d'un rôle, en univers partiellement indéterminé, en produisant des effets conformes à des attentes;

- niveau supérieur ou niveau compétence fondamentale : complexe de qualités permettant de jouer un ensemble cohérent de rôles de manière pertinente ou aptitude organisationnelle.

7) **Les attentes jouent un rôle fondamental dans le modèle de compétence**, puisqu'elles sont à la base des marques et du jugement de compétence.

8) La compétence apparaît comme un **enchâssement de compétences** définies selon une échelle d'abstraction et de complexité. Au niveau des compétences spécifiques et dédiées, la compétence est décrite de manière contextualisée. Chaque entreprise a ainsi son propre modèle de compétence, défini selon la représentation que ses dirigeants se font de son rôle productif dans la société, du contexte externe de son action, et des lignes de force de son milieu interne. Il en va de même pour chaque équipe, et chaque personne. Elles

agissent selon un modèle de compétence produit à partir des mêmes représentations (activité, contexte externe, prédispositions internes).

9) **Au niveau le plus abstrait et le plus complexe**, le niveau où la propriété est la plus générale (concerne tous les systèmes), mais aussi la plus fondamentale (les autres compétences lui sont subordonnées), nous proposons d'envisager la compétence comme une **aptitude organisationnelle, c'est-à-dire une aptitude à l'auto-éco-re-organisation**. Les descripteurs ou marques de compétence de cette aptitude organisationnelle sont au nombre de 7 : aptitude à l'action qui crée de l'organisation, aptitude à la génération/répression/destruction, aptitude à la création de différence/intégration, aptitude à se nourrir des contradictions et à créer des complémentarités, aptitude à gérer le désordre et à le transformer en ordre, aptitude à la structuration, aptitude à l'ouverture/fermeture/bouclage.

10) Compte tenu de la part d'incertitude (notamment de nouveauté) des situations, **la compétence est stratégie**. Elle est stratégie parce qu'elle se construit au cours de l'action, en modifiant, selon ce qui survient (événements ou réception d'info), la conduite de l'action envisagée. Elle nécessite une aptitude à extraire des informations du flot des événements, à construire une représentation correcte de la situation, à évaluer les éventualités et élaborer des scénarios d'action, et à réguler la conduite de l'action par réflexion dans l'action, sur l'action. Elle suppose du savoir, donc l'aptitude à produire du savoir, c'est-à-dire des certitudes pour affronter l'incertitude, des connaissances stabilisées qui prennent sens pour l'action (connaissance du réel, connaissance des procédés et procédures de transformation du réel). Le savoir accroît les possibilités de reconnaissance des situations singulières. La connaissance des situations singulières rétroagit sur le savoir. Savoir singulier est savoir général sont ainsi mis en cycle actif en un mouvement ascendant de production qui agit sur les possibilités stratégiques de la compétence. La stratégie est fondée sur des décisions successives prises en fonction de l'évolution de l'action. Le développement de l'aptitude stratégique comporte le développement de l'aptitude à décider qui dépend de l'aptitude à envisager des scénarios différents. La stratégie débouche sur des actions qui produisent des effets. Elle suppose un certain niveau d'habileté acquise (savoir-faire) dans la conduite de l'action, donc d'avoir été éprouvée dans la conduite des actions considérées (expérience). Il est utile à la stratégie de disposer de séquences préprogrammées (automatismes), qui donnent une forme routinière à certains moments de l'activité

11) **Tous les êtres qui ont l'activité pour propriété manifestent la compétence.** Parmi cette population se trouvent donc les hommes, les équipes d'hommes, les entreprises, les sociétés, mais également les machines.

12) **La compétence humaine engage un double rapport réflexif et affectif**, médiatisé par la conscience, qui couple la compétence à la motivation dans l'activité praxique des hommes. Elle opère sur fond d'intelligence. Elle se réalise dans des personnalités différentes. Chacun construit sa compétence selon la représentation qu'il se fait de l'activité, de ses rôles et des attentes à l'égard de ces rôles. La gestion des compétences individuelles et collectives ne peut donc ignorer ce double rapport réflexif et affectif, et en particulier le rôle des représentations dans le déploiement du potentiel d'énergie en présence.

13) **Le développement de la compétence humaine s'opère par interaction de la personne avec son milieu.** Par récurrence de contextes semblables, la compétence s'approfondit, jusqu'à ne plus pouvoir s'élargir et ainsi se renouveler. Par transfert à des contextes nouveaux, au sein d'une zone proximale de développement, elle s'élargit et se complexifie. La médiation d'une ou plusieurs autres personnes, et le comportement métacognitif ont un effet de levier sur le développement de la compétence. Le développement de la compétence individuelle est fortement conditionné par l'existence d'un projet, et le désir d'apprentissage, mais aussi par le contexte d'expression de la compétence.

14) **La compétence collective est envisagée comme un savoir-agir qui manifeste des propriétés différentes de celles de ses parties**, en raison de la **synergie des compétences individuelles.**

15) **Les compétences de l'entreprise** sont envisagées dans ce qui leur permet de faire la différence : une compétence qui permet de produire un effet particulier (**compétence distinctive**), ou qui donne un pouvoir d'action sur le marché (**compétence critique**), ou un avantage concurrentiel durable (**compétence-clé**).

16) **Le contexte (ou milieu) organisationnel est déterminant pour le développement de la compétence.** Définie comme une aptitude organisationnelle, la compétence ne peut évoluer qu'en contexte organisationnel qui lui laisse une marge de manœuvre suffisante (régime de liberté pilotée), qui permet et favorise son développement (organisation qualifiante). Dans ces conditions, l'organisation peut elle-même apprendre (apprentissage

organisationnel). Le modèle émergent d'organisation processuelle semble répondre à ces attentes, parce qu'il est finalisé de manière holographique par la création de valeur. Il est plutôt polyarchique, polycentrique, il spécialise selon des rôles et non selon des tâches, il favorise l'autonomie des équipes, sur la base de la coopération.

17) A ce modèle organisationnel correspond un **modèle de direction régi par le paradigme du pilotage**, qui oriente l'action de l'ensemble et de chacun par une finalité commune et l'encadre par des métanormes d'intégration. Les rôles et la compétence des RRH doivent donc être redéfinis. Le RRH est impliqué dans la construction des processus d'affaires, dans l'élaboration des problématiques, des logiques d'action à insuffler dans l'organisation, et des contextes de mobilisation des compétences (architecte stratégique), il apporte à l'organisation le complexe de compétences mobilisables au sein de ces processus (manager des compétences), il intervient dans le tissu relationnel et interactionnel comme facilitateur, accélérateur ou inhibiteur de réactions.

18) Le **principe de l'hologramme** "*nous invite à penser à des systèmes dont les qualités de l'ensemble sont incluses dans toutes les parties, de sorte que le système a la capacité de s'auto-organiser et de se régénérer de manière durable*"⁸¹³. Finalement, la compétence de l'entreprise est dense de la compétence de ses éléments et de la compétence à organiser ces éléments, et réciproquement le développement de la compétence individuelle est dense de la compétence de l'entreprise.

Limites et perspectives

1) Comme construction conceptuelle, la compétence est en chantier et elle est amenée à évoluer avec l'expérience, en particulier dans ses actualisations.

2) Les attentes qui fondent les marques de compétence méritent une attention plus profonde. Dans le cas des compétences humaines, nous avons vu qu'elles procèdent de la représentation que se font les dirigeants des attentes de l'écosystème, et de la stratégie organisationnelle qui en découle. Ces attentes à l'égard de la compétence collective n'ont pas été beaucoup explorées, alors que l'équipe tend à être l'unité de base de l'organisation de type processuel. De même, les attentes à l'égard de l'entreprise demandent une étude sérieuse, car l'entreprise est un acteur social fondamental. Derrière ces attentes, il y a des

⁸¹³ Morgan G-(ed 1999)-Images de l'organisation-Bruxelles, Paris-DeBoeck Université

valeurs, et derrière encore, une conception de l'homme et de la société, une philosophie de la vie. Or ce sont ces attentes, qui, projetées sur la réalité, en tension avec la représentation de la réalité, déterminent la satisfaction. Qu'est ce qu'une entreprise compétente ? D'après notre proposition, c'est une entreprise qui joue ses différents rôles avec pertinence. Mais quels sont ses rôles ? Quelles sont les attentes qui permettent d'en tester la pertinence ? Une réflexion investie du modèle de la théorie classique et néo-classique, donc d'une certaine vision de la rationalité des acteurs et des sociétés, lui attribuera un rôle de maximisation de la richesse, de la valeur créée, c'est-à-dire à du profit. Elle joue son rôle avec compétence si elle met en œuvre les conduites et les techniques qui permettent d'optimiser la rentabilité. La comptabilité fournit alors des descripteurs de succès (succès souvent entièrement attribuée à la compétence de l'entreprise). Cette réflexion se heurte rapidement à d'autres réflexion sur les effets de ce comportement exclusivement tourné vers la création de valeur, comme le démontre l'actualité en matière d'alimentation, de transformation de l'environnement. Cette contradiction montre qu'il y a là des attentes et des rôles sociaux qui ne sont pas pris en compte par la description comptable de la performance de l'entreprise. La valeur créée ne se limiterait donc pas au surplus de capital créé.

3) Nous n'avons pas tenté d'instrumentaliser les descripteurs de l'aptitude organisationnelle qui enchâsse les autres compétences. La démarche consisterait à associer des variables à ces descripteurs, définir une échelle de mesure, et surtout déterminer par une démarche essai/erreur les faits supposés manifester chacune de ces dispositions. Par exemple, l'entreprise qui soumet ses acteurs à un régime de prescription forte manifeste un handicap dans l'aptitude à l'innovation ou génération. Si elle ne pratique pas le benchmarking, elle manifeste une faiblesse dans l'aptitude au bouclage. Etc. La manière dont elle se finance, gère son appareil technique, s'approvisionne, construit sa force de travail humaine, construit son marché, etc. sont autant de domaines de compétence qui peuvent faire l'objet d'une recherche afin de produire des descripteurs/marques de compétence fondamentale. Mais si la compétence est étendue à d'autres rôles, comme la gestion du désordre environnemental, ou du chômage, ou de la pauvreté, etc., les descripteurs doivent intégrer ces rôles. Nous le voyons ici, encore, il est nécessaire de fonder la démarche sur une définition de l'étendue des rôles de l'unité concrète considérée. La difficulté est ensuite de trouver les hypothèses explicatives et de les tester. Comme nous l'avons fait, il est possible de lever partiellement l'obstacle en consultant les récits d'expériences dans la littérature de gestion

et les compte-rendus de recherche. Ce qui n'a pu être trouvé et validé doit faire l'objet de nouvelles recherches.

4) Muni d'un concept unique, il est possible d'envisager la compétence au travers de ses échelons systémiques de réalisation (homme, équipe d'hommes, entreprise d'équipe d'hommes, réseau d'entreprises, société d'hommes, etc.). La compétence devient ainsi un concept à portée hologrammatique : la compétence d'un système est dense de la compétence de ses éléments, et elle est partout dense au niveau de ses éléments. Dans une visée pragmatique, la gestion des compétences est donc concernée à la fois par la compétence des individus, des équipes, des entreprises, mais aussi du réseau d'entreprises qui participent à la compétence de l'entreprise. Les marques de compétence spécifiques et dédiées sont à définir selon les rôles, mais les marques de compétence fondamentales sont communes. Pour chaque entreprise, il doit ainsi pouvoir être possible de construire un modèle de compétence qui intègre les différents niveaux d'appréhension du système (entreprise, équipes, hommes, réseau), à un niveau plus ou moins élevé d'abstraction et de complexité (général, spécifique, dédié). Compte tenu de l'importance du contexte dans la construction des compétences, l'organisation est une variable fondamentale de la gestion des compétences. Comme les modalités de direction de l'entreprise sont déterminantes des modalités d'organisation, la direction des entreprises est aussi une variable fondamentale de la gestion des compétences.

5) L'état actuel de certaines recherches tend à montrer que le rapport réflexif et affectif constaté au niveau des personnes peut être étendu aux groupes, voire aux entreprises avec l'éventualité d'une conscience collective et de son action de refoulement (inconscient collectif). Nous avons peu exploré ce concept, parce qu'il est un objet d'étude à part entière. Les enjeux de cette étude sont importants à partir du moment où est reconnue la primauté du collectif sur l'individuel dans la performance de l'entreprise. Comment former les équipes pour obtenir le niveau de compétence collective le plus élevé ? Quelle marge de liberté l'organisation doit-elle leur accorder ? Quels sont les principes directeurs de management qui permettent à la compétence collective de s'exprimer pleinement et de se développer ?

6) Notre exploration des compétences de l'entreprise a été limitée. Il y a notamment un travail à mener sur l'articulation entre les compétences individuelles, les compétences collectives, la compétence des éléments du réseau, et la compétence de l'entreprise.

7) La relation entre la logique compétence et l'organisation de modèle processuel, suggérée par notre terrain, demande à être testée sur un nombre plus important de cas, en prenant le soin de vérifier qu'il s'agit bien d'une logique compétence et non d'une autre logique qui a pris l'habit neuf de la compétence. C'est une autre perspective d'étude.

8) Finalement, le concept de compétence est redéfini dans sa compréhension et dans son extension, et replacé de manière forte dans un tissu conceptuel. En particulier, il trouve un rapport avec les concepts d'organisation, de management, et de stratégie. Il met en relation les hommes, les équipes, les entreprises, les réseaux d'entreprise, mais cette relation peut être étendue à d'autres plans de vie que la vie professionnelle. La compétence peut ainsi être pensée au niveau de l'homme dans la diversité de ses activités mais aussi dans l'unité de sa vie sociale. La compétence de l'entreprise peut sortir d'une visée réduite à la valeur pour ses actionnaires pour être étendue à la valeur pour l'économie régionale, nationale, voire mondiale, et à la valeur pour la vie de la société. Comme tout système social, la société nationale, voire mondiale, peut être repensée dans cette perspective particulière de la compétence, dans une logique de service à ses membres, dans sa capacité à gérer les événements de manière pertinente. La compétence apparaît comme le cœur d'une logique sociale d'action, couplée à une autre logique sociale, la logique "service". Servir de manière compétente trouve sa pertinence dans la création de valeur. Logique "compétence", logique "service" s'inscrivent donc dans une logique "création de valeur", qui, pour l'instant est, de manière dominante, déterminée par une logique patrimoniale exacerbée.

9) La logique "compétence" est vécue et instrumentalisée comme une **logique d'individualisation** (de la GRH, de la gestion de la relation "client"), or elle apparaît en **forte "tension contradictoire"**⁸¹⁴ avec une logique sous-jacente mais réelle qui est **une logique de globalisation** (recherche de compétence collective, de compétence d'entreprise, de compétence de réseau, qui sont autant de terrains de recherche de synergie). Cette dimension "contradictoire" occulte la **relation dialogique** qu'elles entretiennent. En réalité, la dimension contradictoire est à envisager avec ses dimensions complémentaires : la logique d'individualisation et de globalisation sont concourantes (même finalité qu'est la création de valeur et qui se traduit notamment par une rémunération individuelle, un intéressement collectif et une rémunération des actions), concurrentes ou contradictoires (parce que l'une

⁸¹⁴ Louart P-(1993)-"Les champs de tension en GRH"-in Brabet J(coord)-*Repenser la Gestion des Ressources Humaines*-Paris-Economica

privilégie l'individu et l'autre le collectif), complémentaires (parce que, si le collectif occulte l'individu, celui-ci n'est pas satisfait, comme l'a démontré la logique de postes, et si le collectif est ignoré, les synergies sont difficiles à obtenir). Le **principe dialogique** rappelle que la réalité sociale n'est pas uniquement unité, solidarité, complémentarité, coopération, communication, mais qu'elle est également diversité, différence, rupture, compétition, contradiction. Il est cependant un autre terrain de tension contradictoire mis en évidence par la logique "compétence", tant à ROC IdF qu'à Auchan : implication ou exclusion. Il n'est pas certain que ce soit vécu comme un dilemme au niveau des entreprises, à en juger par la facilité avec laquelle l'exclusion est pratiquée pour cause de niveau de compétence ou d'engagement insuffisant.

10) La conceptualisation de la compétence fait rentrer pleinement la gestion de la compétence dans le champ d'**une gestion des ressources humaines à repenser, et sans doute à renommer**. Il est certain que le régime de liberté organisationnelle pilotée qui sous-tend la logique "compétence" est porteur de contradiction, de désordre, et qu'une conception mécaniciste, strictement instrumentalisée⁸¹⁵ de la GRH est exclue. Le "*modèle de la gestion des contradictions*" semble, de ce point de vue plus approprié. Les rapports entretenus par la compétence des machines, des hommes, des équipes, de l'entreprise, du réseau de l'entreprise inclinent à penser la gestion de la compétence humaine comme une dimension particulière de la gestion de la compétence dans l'entreprise. De même, les dimensions stratégique et organisationnelle de la compétence ne peuvent isoler la gestion de la compétence humaine des problématiques de stratégie et d'organisation. Le management de la compétence des hommes nous apparaît comme un rôle particulier à tenir par une équipe particulière, mais dont l'action s'inscrit dans un processus général de valorisation de la compétence de l'entreprise, en réponse à une problématique plus ou moins commune de développement de l'entreprise. Cette action ne peut être efficace si elle n'intègre pas avec une densité suffisante les problématiques particulières aux autres centres de management. Réciproquement, la problématique de valorisation de la compétence humaine doit être partout dense, et il revient à l'équipe de management de la compétence humaine de veiller à cette densité et de la réguler. La logique "compétence" n'est donc pas non plus étrangère au "*modèle de l'arbitrage managérial*".

⁸¹⁵ Brabet J-(1993)-"La GRH en 3 modèles"-in Brabet J(coord)-*Repenser la Gestion des Ressources Humaines*-Paris-Economica

La thèse a été organisée dans une logique de connaître pour comprendre, la suite à donner est de construire le comprendre pour agir. Mais fondamentalement, la démarche doit s'inscrire dans une réflexion éthique profonde. S'il n'y a pas un minimum de réflexion éthique, l'articulation connaissance/action risque d'être mal gérée. Il y a dans la logique compétence des potentialités de développement, mais elle recèle des potentialités de blocage. Il y a un compromis à négocier entre les cités marchande et industrielle, et les autres cités, de manière à donner vie à la cité des projets sans exclusion ni exclusivité.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION	5
La compétence, schème de représentation pour un nouveau modèle d'action	6
Le <i>professionnalisme</i> , Attente de compétence et d'engagement	11
L'organisation processuelle, modèle cybernétique en émergence	13
La compétence, un concept flou, une disjonction forte	17
Problématique	19
Les intérêts de l'étude : mieux comprendre pour mieux agir	21
Une approche constructiviste	25
Plan de communication	27
PREMIERE PARTIE	30
CAS 1 : ROC IdF, investissement de la compétence dans les pratiques de GRH pour une plus grande polyvalence	31
Introduction	32
Chapitre 1 : Le "3i", produit d'une crise organisationnelle et d'un processus efficace de changement	35
1 Une organisation en crise rémanente	35
2 Le « 3i », produit d'un processus interne d'innovation	55
Chapitre 2 : Investissement du schème de la compétence dans la gestion des rapports sociaux	82
1 Le module utilisable de compétences, symbole d'un rôle dans l'action collective et d'une capacité à tenir ce rôle	82
2 Le MUC, instrument de gestion des ressources humaines	89
Chapitre 3 : Le « 3i », performance économique, évolution organisationnelle, mais des salariés divisés	104
1 Un développement de la compétence de l'organisation	104
2 Contribution du « 3i » aux gains de productivité, pour un coût faible	117
3 L'opinion des salariés sur le « 3i » et l'entreprise est divisée	126
Conclusion	134

CAS 2 : Auchan, une gestion technique et idéologique des relations humaines pour un progrès de la compétence de l'entreprise	141
Introduction	142
Chapitre 1 : Le professionnalisme, produit d'un contexte économique et familial	144
1 Exacerbation de la concurrence, pouvoir du client, révolution stratégique	145
2 Un contexte familial éthiquement marqué	156
3 Le professionnalisme des collaborateurs, la voie retenue pour fidéliser le client	167
Chapitre 2 « Communaliser » la relation de travail pour une plus grande création de valeur	178
1 Auchan, entreprise hypermoderne	178
2 La relation souhaitée : une communalisation de type familial	183
3 Une mise en scène codifiée de la vie quotidienne ou du sens pour la vie	188
4 Une religion d'entreprise	191
Chapitre 3 : LA GDI, dispositif d'engagement individuel a la competence	196
1 La Gestion du Développement Individuel, un engagement des collaborateurs	197
2 La GDI, des tâches à réaliser aux rôles à tenir	201
Chapitre 4 : La responsabilisation des acteurs par transformation de l'organisation	215
1 D'une organisation initiale polycentrique, polyarchique et peu spécialisatrice à une organisation monocentrique, hiérarchique et spécialisatrice	216
2 Premier remodeling de l'organisation pour une autre division du travail entre chef de rayon et ELS	222
3 Deuxième remodeling pour une spécialisation processuelle plus forte	227
4 Promotion de la coopération et de la communication	232
 Conclusion	 241
 DEUXIEME PARTIE	 245
INTRODUCTION	246
Chapitre 1 : La compétence, une "puissance de faire" hypothétique	249
1 La compétence, une puissance de gestion des évènements conformément à des attentes	250
2 La compétence, un enchâssement de compétences	262
3 Reconnaissance de la compétence par inférence abductive	277
4 La compétence, un attribut des personnes, des groupes et des entreprises	297
Chapitre 2 : La compétence, dispositions organisationnelles des systèmes	310
1 La compétence, propriété des organisations actives	311
2 La compétence fondamentale d'un système, complexe de 7 dispositions	318
Chapitre 3 : La réflexivité affective, propriété distinctive de la compétence des êtres humains	360
1 La compétence humaine, une compétence réflexive, affective et personnalisée	360
2 Pas de competence sans intelligence	373
3 La compétence humaine, actualisation par des personnalités différentes	383
4 La compétence, production de la conception personnelle de l'activité	387
5 La qualification, le jugement porté sur la valeur de la compétence	393
Chapitre 4 : Développement de la compétence par l'interaction du système avec son milieu	396
1 Développement de la compétence individuelle par récurrence, transfert, médiation, métacognition	398

2 développement de la compétence collective par l'analyse collective du travail et la création de connaissances organisationnelles	415
3 Développement des compétences-clés de l'entreprise par une architecture stratégique	424
Chapitre 5 : L'organisation processuelle, milieu favorable au développement de la compétence	433
1 L'entreprise, un enchâssement de processus	435
2 Une activité finalisée par la création de valeur	440
3 Une organisation polyarchique	442
4 Une organisation polycentrique	444
5 Une organisation qui spécialise selon des rôles	446
6 Une organisation qui favorise l'équipe semi-automate comme unité de base	447
7 Une organisation fondée sur la coopération	449
8 Abandon du paradigme du contrôle au profit de celui du pilotage	453
9 L'organisation processuelle, une organisation qualifiante	458
10 L'organisation processuelle, une organisation capable d'apprentissage	464
11 Une redéfinition du rôle des RRH	469
CONCLUSION	473
TABLE DES MATIERES	484
ANNEXES	487
Annexe 1 : Le module 1311 Historiques dossiers clients.	488
Annexe 2 : Le module 0213 Réception-Transformation	489
Annexe 3 : Le module 0911 Techniques Administratives	490
Annexe 4 : Organisation répartie en compétences	491
Annexe 5 : Modules de l'axe de métier 03	492
Annexe 6 : Grille de classification de l'axe 02	492
BIBLIOGRAPHIE	493

ANNEXES

ANNEXE 1 : LE MODULE 1311 HISTORIQUES DOSSIERS CLIENTS.

module 1311 Historiques dossiers clients

Qui ?

Toute personne ayant acquis les modules 0111, 0113, 0911, 0912, 0931, 0932, 0936, 1231.

Où ?

La formation sera réalisée dans l'entreprise.

Quand ?

La formation sera à acquérir après une période d'adaptation pour toute personne embauchée au service commercial ou après une période minimale d'un an pour toute autre personne.

Combien ?

La durée de ce module sera de 8 h de formation complétée par 40 h d'adaptation.

Comment ?

Cette formation sera assurée par un agent de l'axe 13 force 3.

Pourquoi ?

Ce module permettra à l'agent intégrant le service commercial de connaître l'historique d'un portefeuille de clientèle afin d'en appréhender les exigences et de réagir.

Contenu du module

Identification administrative du compte client

- libellé client : adresse de facturation, livraison
- nom et qualité des interlocuteurs
- modalités de règlement
- code secteur-représentant

Identification commande du compte client

- aspect stratégique (notions de prospect ou clients ciblés)
- filière et/ou segment de marché
- motivations d'achats
- potentialité du compte et environnement concurrentiel

Fonctionnement opérationnel du compte client

- produits
- garantie financière
- conditions de livraison (palettisation, transport, livraison)

- clients "stock ou direct"
- fréquence et qualité d'approvisionnement

Historique du dossier client

- son produit
- * famille de produits
- * type d'utilisation (manuelle, mécanisation,...)
- l'évolution de l'activité des cinq dernières années
- * volume
- * type de produits
- * fréquences d'approvisionnement
- la fiabilité du client et particularités des interlocuteurs
- * respect des engagements contractés
- * respect des délais
- * respect des règlements
- * exigences qualités
- * traitement des non-conformités

ANNEXE 2 : LE MODULE 0213 RECEPTION-TRANSFORMATION

Module 0213 Réception-Transformation

Qui ?

Toute personne nouvellement embauchée au service transformation ou toute personne réalisant cette tâche et ne maîtrisant pas le contenu de ce module.

Où ?

La formation sera réalisée dans l'entreprise.

Quand ?

La formation sera à acquérir dès le premier semestre qui suit l'embauche.

Combien ?

La durée de ce module sera de 16 h complétée par 40 h d'adaptation.

Comment ?

La formation sera assurée par un agent de l'axe 2, titulaire d'un module force 3, maîtrisant les modules 1011 et 0213.

Pourquoi ?

Ces personnes devront maîtriser ce module pour garantir une complémentarité dans l'équipage et le niveau de qualité exigé dans les meilleures conditions (production, sécurité).

Contenu du module

Connaissance du process

- Définition de la réception palettisation
- Chaîne cinématique (définition des mouvements)
- Dispositifs permettant le fonctionnement

Connaissance de la boîte à boutons

- Définition des logos
- Description du cycle automatique
- Description du cycle manuel

Réglage des paramètres dimensionnels

- Cohésion des documents, du produit fini et du conditionnement
- Description de la procédure de réglage
- Points clefs : (affinage manuel du réglage)

- Gestion du temps (temps masqué, temps d'arrêt)

Correction liée au conditionnement

- Défauts essentiels
- Influence et conséquences du traitement de ces défauts sur la qualité du produit fini
- Alarme : qui ? pourquoi ?
- Affinage manuel et contrôle des réglages

Sécurité

- Risques liés au dispositif, en cours de production, en cours de réglage
- Situation des arrêts d'urgence- Systèmes de sécurité : leurs fonctionnements, leurs désactivations.
- Affinage manuel et contrôle des réglages

ANNEXE 3 : LE MODULE 0911 TECHNIQUES ADMINISTRATIVES

Le module 0911 Techniques Administratives

Qui ?

Tout agent ayant déjà acquis des modules de force 2 dans l'axe 02 ou force 1 dans l'axe 03

Où ?

La formation sera réalisée dans l'entreprise par un organisme externe

Quand ?

La formation est à acquérir après la prise de fonction

Combien ?

La durée de ce module est de 40 h

Comment ?

Le pédagogue sera un pédagogue spécialisé

Pourquoi ?

Les tâches administratives sont parties intégrantes de tous les emplois de l'entreprise. Ce module permettra à l'agent d'en maîtriser les techniques de base.

Contenu du module

Calcul

- Les 4 opérations
- Unités de mesure
- Calcul de surfaces, volumes de base

Enregistrement manuel des données

- Les documents de travail
- * Description
- * Utilité des données renseignées (responsabilité)

- La rédaction de consignes

* La définition des objectifs du message à délivrer

Les bases de la gestion de document

- Les types de documents du service
- Les circuits de document (rappels)
- Les types de classements
- Les principes de mise à jour et d'archivage

ANNEXE 4 : ORGANISATION REPARTIE EN COMPETENCES

Compta et Informatique : Organisation répartie en compétences								
<i>Acteur</i>	<i>Factu- rière</i>	<i>Compta- Clients</i>	<i>Aide- compta</i>	<i>Compta- fournis.</i>	<i>Respons. compta</i>	<i>Corr.Inf o</i>	<i>Op.saisie</i>	<i>Total ORC</i>
MUC	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	
0111 Conn. Tech Transfor A						1	1	2
0112 Conn. Tech. Ondul. A						1	1	2
0113 Conn. Comm A			1	1	1	1	1	5
0121 Conn. Tech Transfo B						1		1
0122 Conn. Comm. B					1	1		2
0133 Conn Comm. C					1	1		2
0612 Permis de conduire							1	1
0911 Tech. Admi. A			1	1	1	1	1	5
ETC...								

ANNEXE 5 : MODULES DE L'AXE DE METIER 03

Indexation des 13 modules de l'axe 03, relatif à la fabrication du carton.

Modules de force 1	Modules de force 2	Modules de force 3
0311 Réception onduleuse	0321 Coupeuse / mitrailleuse / réception	0331 Partie double
0312 Bobines sur onduleuse	0322 Station colle auto	0332 Chauffe et coupe au repère
0313 Pont roulant	0323 Réglage peignes, buses, encolleurs	0333 Gestion process de fabrication onduleuse
0314 Repérage pesage produits déchets	0324 Chaufferie auto	
0315 Presse à balle	0325 Réglage vitesse simple face	

ANNEXE 6 : GRILLE DE CLASSIFICATION DE L'AXE 02

Exemple : La grille de l'axe 02 « Transformation du carton »

Nbre	Palier 1		Palier 2		Palier 3		Palier 4		Palier 5		Palier 6	
	Seuil	module force 1	Seuil	Module force 2	Seuil	module force 3	Seuil	module force 4	Seuil	module force 5	Seuil	module force 6
1	424	6 points	434	6 points	462	6 points	582	30 points				
2		15 points		12 points		12 points		60 points				
3		21 points		15 points		15 points						
4		27 points		27 points		30 points						
5		33 points		36 points		42 points						
6		38 points		45 points		54 points						
7				54 points		63 points						
8				63 points		72 points						
9				72 points		81 points						
10				81 points		90 points						

BIBLIOGRAPHIE

Abric JC-(1994)-Pratiques sociales et représentations-Paris-PUF

Althusser L-(1965)-Pour Marx-Paris-F. Maspero

Amadiou JR et Cadin L-(1996)-Compétence et organisation qualifiante-Paris-Economica

Amblard H, Bernoux P, Herreros G, Livian Y-F-(1996)-Les nouvelles approches sociologiques des organisations-Paris-Seuil

Amherdt CH, Dupuich F, Emery Y, Giaouque Y-(2000)-Compétences collectives dans les organisations-Presses de l'Université de Laval.

Andersen Consulting-(1999)-« La Gestion de la Relation Client »-Dossier Internet-Site Les Echos-Novembre

Anonyme-(1992)-« Le trade marketing : l'art de transformer des adversaires en complices ». -LSA-N°1322

Anonyme-(1995)-« De l'EDI à l'ECR, les nouvelles frontières du partenariat »-LSA-N°1427

Anonyme-(1994)-« RCO Vénizel. Système de qualification-classification »-Liaisons Sociales-N°7010.

Argyris C et Schön DA-(1989)-Theory in practise : increasing professional effectiveness-San Francisco-Jossey Bass

Argyris C et Schön DA-(1978)-Organizational learning : a theory of action perspective-Addison Wesley

- Argyris C, Putnam R, Mac Lain Smith D-(1987)-Action science-San Francisco-Jossey Bass
- Aristote(-)-Organon-Paris-Vrin
- Aron R-(1966)-Trois essais sur l'âge industriel-Paris
- Atlan H-(1979)-Entre le cristal et la fumée Essai sur l'organisation du vivant-Paris-Seuil
- Aubert N-1995 trad 1996)-« L'entreprise comme instance de création existentielle : aspirations et désillusions »in Pauchant T-La quête du sens-Paris-Les Editions d'Organisation
- Aubert N, De Gaulejac V-(1991)-Le coût de l'excellence-Paris-Seuil
- Aubret J, Gilbert P, Pigeyre F-(1993)-Savoir et pouvoir, la compétence en question-Paris-PUF
- Austin JL-(1970)-Quand dire c'est faire-Paris-Le Seuil
- Authier M. Lévy P.-(1992)-Les arbres de connaissances-Paris-La Découverte
- Bachelard G-(1938)-La formation de l'esprit scientifique-Paris-Librairie Vrin
- Bandura A-(1995)-Self-efficacy in Changing Societies-New York-Cambridge University Press
- Barbier JM-(1996)-Savoirs théoriques et savoirs d'action-Paris-PUF
- Barraba V-(1995)-Meeting of the minds-Boston-Harvard Business School Press
- Barret C-(1998)-« Flexibilité quantitative et développement de la compétence et de la loyauté de la main d'œuvre : paradoxes et solutions »-9^{ème} Congrès de l'AGRH
- Barrette J, Bérard J-(2000)-« Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations »-Gestion-Vol 24 N°4
- Barth BM-(1987)-L'apprentissage de l'abstraction-Paris -Retz
- Barth BM-(1993)-Le savoir en construction-Paris-Retz
- Barthes R.-(1957)-Mythologies-Paris-Le Seuil
- Bateson G-(1977)-Vers une écologie de l'esprit-Paris-Seuil
- Baudry P-(1997)-« Les nouvelles techniques financières. Entreprises en quête de sens »-MTF I'AGEFI-n°90
- Becket E-(1973)-The Denial of Death-New York-The Free Press
- Bellier-Michel S-(1998)-« L'individu et le système »-Sciences Humaines-Hors série n°20
- Bellier-Michel S-(1998)-Le savoir-être dans l'entreprise-Paris-Vuibert
- Bellier-Michel S-(2000)-Compétences en action-Reuil Malmaison-Editions Liaisons
- Benabou C, Abravanel C-(1986)-Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation--Gaëtan Morin
- Berger P et Luckman T-(1986)-La construction sociale de la réalité-Paris-Klincksieck
- Berry M-(1983)-Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains-Paris-CRG

- Besseyre des Horts C.H-(1987)-« Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines »-RFG-N°65-66
- Besson B, Possin JC-(1996)-Du Renseignement à l'Intelligence économique-Paris-Dunod
- Bloch M-(1998)-« Du cerveau à la culture. Qu'est-ce que l'anthropologie cognitive ? »-Sciences Humaines-Hors série N°23
- Böhler D-(1985)-Rekonstruktive Pragmatik-Francfort sur le Main-
- Boissonnat J & Mabit R-(1995)-Le travail dans vingt ans-Paris-Documentation Française
- Boltanski L et Thévenot L-(1991)-De la justification-Paris-Gallimard
- Boltanski L, Chapello E-(1999)-Le nouvel esprit du capitalisme-Paris-Gallimard
- Bonami, De Hennin, Boqué, Legrand-(1993)-Management des systèmes complexes-Bruxelles-DeBoeck Université
- Bosman C, Gérard FM, Roegiers X-(2000)-Quel avenir pour les compétences ?-Bruxelles-DeBoeck Université
- Bourdieu E-(1998)-Savoir Faire. Contribution à une théorie dispositionnelle de l'action-Paris-Editions du Seuil
- Bouveresse J.-(1971)-La parole malheureuse-Paris-Editions de Minuit
- Boyatzis R-(1982)-The competent manager-New York-Editions Wiley
- Bracke P, Bugental J-(1995 trad 1996)-« La dépendance existentielle »-in Pauchant T-La quête du sens-Paris-Les Editions d'Organisation
- Brangier E. et Tarquinio C.-(1997)-«Le rôle du contexte professionnel dans la définition de la compétence et de son usage ». in Compétences et contextes professionnels.-Metz-
- Brasseur M, Picq T-(2000)-« La Silicon Valley : modèle précurseur ou marginal ? »-Revue Française de Gestion-N°127
- Bruneau JM, Pujos JF-(1992)-Le management des connaissances dans l'entreprise : ressources humaines et systèmes d'information-Paris-Les Editions d'Organisation
- Bruner J-(1991)-Car la culture donne forme à l'esprit--Eschel
- Bruner J-(1984)-« Contextes et formats » in Deleau M-Langage et communication à l'âge préscolaire-Rennes-Presses Universitaires de Rennes
- Bruner J.-(1996)-L'éducation, entrée dans la culture-Paris-Retz
- Bruner J.-(1983)-Savoir-faire, savoir dire-Paris -PUF
- Bruner J.-(1966)-Toward a theory of instruction-Cambridge-Harvard University Press
- Burel B.-(1997)-La méthode « 3i ».-Paris-Cabinet Transition. Document interne
- Cabin P-(1993)-« Les rituels de l'entreprise »-Sciences Humaines-N°31
- Cabin P-(1993)-« Les mythes de l'entreprise »-Sciences Humaines-N°32
- Cabin P-(1999)-« La face rêvée de la modernité »-Sciences Humaines-N°90
- Cadin L, Guérin F-(1999)-Gestion des Ressources Humaines-Paris-Dunod
- Cadin L, Guérin F, Pigeyre F-(1998)-Gestion des ressources humaines. Pratique et éléments de théorie-Paris-Dunod

- Calvet JL-(1998)-« Compétence et performance (linguistique) »-Encyclopedia Universalis
- Caillon O.-1935-Dictionnaire étymologique-Chambéry-Maison d'Édition des Primaires
- Carugati F, Mugny G-(1985)-« La théorie du conflit socio-cognitif »-in Mugny G- Psychologie sociale du développement cognitif-Berne-Peter Lang
- Cassirer E-(1924)-Langage et mythe-Paris-Editions de Minuit
- Castoriadis C.-(1985)-L'institution imaginaire de la société-Paris -Seuil
- Castoriadis C.-(1995)-« Technique »-Encyclopedia Universalis
- Castro JL, Guérin F, Lauriol J-(1998)-« Le modèle des 3 C en question »-RFG-N°118
- Cespedes F-(1995)-Concurrent Marketing-Boston-Harvard Business School Press
- CFDT-1991-ACAP 2000. Une véritable course de carrière qui va de l'avant.--Document interne
- Chandler A-(1962 trad 1972)-Stratégie et structure-Paris-Editions d'Organisation
- Changeux JP-(1999)-« Le cerveau et la complexité » in Dortier JF-Le Cerveau et la Pensée -Auxerre-Editions Sciences Humaines
- Chappaz G.-(1996)-« Nous ignorons ce qui nous incite à quitter l'ignorance »-Cahiers Pédagogiques-Mars 1996
- Chomsky N-(1971)-Aspects de la théorie syntaxique-Paris-Le Seuil
- Clot Y-(1995)-Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie-Paris-La Découverte
- Club Crin-(1999)-Entreprises et compétences : le sens des évolutions-Paris-Club Crin
- Colardyn D-(1996)-La gestion des compétences-Paris -PUF
- Colla E-(1997)-La grande distribution en Europe-Paris-Vuibert
- Commission des Communautés Européennes-(1995)-Enseigner et apprendre : vers la société cognitive. Livre Blanc sur l'éducation et la formation-Luxembourg-Office des publications des communautés européennes
- Coriat B, Weinstein O-(1995)-Les nouvelles théories de l'entreprise-Paris-Librairie Générale Française
- Cornet A-(1999)-« Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? »-Gestion-Vol 24 N°3
- Courpasson D-(1997)-Sociologie de la contrainte-Thèse d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sociologie-Université de Paris 10 Nanterre-
- Cousteau L-(2000)-« Hypers et fournisseurs, tentative de conciliation »-Enjeux Les Echos-N°154
- Cyrułnik B-(2000)-Les nourritures affectives-Paris-Odile Jacob
- Dan Sperber-(1999)-« Des idées bien partagées » in Le Cerveau et la Pensée-Auxerre - Editions Sciences Humaines
- Danto A-(1965)-« Basic Actions »-American Philosophical Quarterly-N°2-cité par Ricoeur P- Soi-même comme un autre-Paris-Seuil
- Davenport T-(1993)-Process Innovation-Boston-Harvard Business School Press

- Daviet JP-(1989)-Une multinationale à la française-Paris-Fayard
- De Bono E-(1992)-Serious Creativity--Editions Harper Collins
- Deci E, Ryan R-(1985)-Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior-New York-Plenum Press
- Defelix C, Dubois M, Retour D-"La gestion des compétences en PME : configurations et modalités de pilotage"-Actes de l'AGRH
- Dégot V-(1990)-« Le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise »-Revue Française de gestion-Mars, avril, mai
- Dehaene S-(1997)-La bosse des maths-Paris-Odile Jacob
- Delaunay A-« Métamorphose »-Encyclopedia Universalis
- Demers C-(1999)-« De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui »-Gestion-Vol 24-n°3
- De Meyer A, Dubuisson S, Le Bas C-(1999)-« La thématique des compétences »in Innovations et performances-Paris-EHESS
- Demailly L-(1994)-« Compétence et transformation des groupes professionnels »-in Minet F, Parlier F, De Witte S-La compétence, mythe, construction ou réalité ?-Paris - L'harmattan
- De Meyer A, Dubuisson S, Le Bas C-(1999)-« la thématique des compétences »-in Innovations et performances-Paris-EHESS
- Denimal P-(1996)-Les classifications professionnelles-Paris-PUF
- Desjours C-(1995)-Le facteur Humain-Paris-PUF
- Desreumaux A-(1998)-Théorie des organisations-Caen-Editions Management Société
- Desreumaux A-(1996)-"Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise"-Revue Française de Gestion-N°107
- Develay M.-(1998)-« De l'impossible et de la nécessaire pensée du transfert »-Educations-Mars/Avril
- Dewey J-(1916)-Democracy and Education. An Introduction to the Philosophy of Education-New York
- De Witte S-(1995)-« la notion de compétence, problèmes d'approche »-in Minet F, Parlier M-La compétence, mythe, construction ou réalité ?-Paris L'Harmattan
- De Witte S-(1998)-« La compétence professionnelle, enjeu stratégique »-in Journées Internationales de la Formation-Paris-CNPF
- Dibar M-(1995)-Le savoir-être : essai de clarification-Paris-CNAM/FFPS
- Dierrickx, Cool-(1989)-« Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage : Reply »-Management Science-35
- Dietrich A-(1995)-Compétence et Gestion des Ressources Humaines-Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion-Université des Sciences et Technologies de Lille
- Dietrich A-(1998)-La compétence en discours : essai de mise en perspective- Communication Orale-IAE Lille-

- Divry C, Dubuisson S, Torre A-(1999)-« Une caractérisation des compétences par les formes d'apprentissage » in Innovations et Performances-Paris-EHESS
- Doise W, Mugny G-(1981)-Le développement social de l'intelligence-Paris-Interéditions
- Donnadieu G, Denimal P-(1994)-Classification, qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences-Paris-Liaisons
- Dortier JF-(1998)-« Du calamar à Einstein... L'évolution de l'intelligence »-Sciences Humaines-N°87
- Doz Y-(1994)-« Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences-clés »-Revue Française de Gestion-Janvier-Février
- Doz Y, Hamel G-(1998)-Alliance Advantage-Boston-Harvard Business School Press
- Dubar C.-(1996)-La socialisation-Paris-Armand Colin
- Dubois M, Retour D-(1997)-"Le management d'un service public : vers une nouvelle approche des compétences et des modes de gestion des ressources humaines"-Revue de Gestion des Ressources Humaines-N°21-22
- Dumoulié C-(1999)-Le désir-Paris-Armand Colin
- Dupuy JP-(1982)-Ordres et désordres, enquête sur un nouveau paradigme-Paris-Seuil
- Durand G.-(1992)-Les structures anthropologiques de l'imaginaire-Paris-Dunod
- Durand T-(2000)-« L'alchimie de la compétence »-Revue Française de Gestion-N°127
- Dürkheim E.-(1967)-Les règles de la méthode sociologique-Paris -PUF
- Duyme M, Dumaret AC, Tomkiewicz S-(1999)-« How can we boost IQs of dull children ? A late adoption study »-Proceeding of National Academy of Sciences-
- Eccles R, Nohria N-(1992)-Beyond the Hype-Boston-Harvard Business School
- Eco U-(1997)-Kant et l'ornithorynque-Paris-Editions Grasset
- Enriquez E-(1997)-Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise-Paris-Desclée De Brouwer
- Enriquez E-(1992)-L'organisation en analyse-Paris-PUF
- Entretiens Nathan 94-(1995)-Savoirs et savoir-faire-Paris-Nathan
- Eraly A-(1988)-La structure de l'entreprise. La rationalité en action-Bruxelles-Editions de l'Université de Bruxelles
- Eymard-Duvernay F, Marchal E-(1996)-Façons de recruter-Paris-Métailié
- Fericelli AM, Sire B-(1996)-Performance et Ressources Humaines-Paris-Economica
- Ferrary M, Trepo G-(1997)-« Les enjeux méthodologiques de la gestion par les compétences »-Direction et Gestion des Entreprises
- Ferrary M-(1999)-« Les compétences informelles sont-elles gérables ? »-Revue Française de Gestion-n°126
- Feutrie M-(1998)-Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles-Journées Internationales de la formation

- Fischer K.W.-(1980)-« A theory of cognitive development : the control and construction of hierarchies of skills »-Psychological Review-N°87
- Foray D, Mairesse J (dir)-(1999)-Innovations et performances-Paris-EHESS
- Foubert JC-(1976)-« Le Répertoire des Emplois »-Economie et Statistique-81-82
- Fourez G.-(1996)-La construction des sciences-Bruxelles-De Boeck Université
- François JP, Goux D, Guellec D, Kabla I, Templé P-(1999)-« Décrire les compétences pour l'innovation » in Innovations et Performances -Paris-EHESS
- François PH-(1998)-« Sentiment d'efficacité personnelle et compétences : une approche sociale cognitive »-Education Permanente-135
- Freud S.-(1976)-Introduction à la psychanalyse-Paris-Payot
- Freund J-(1968)-« Weber »-Encyclopedia Universalis France
- Friedberg E.-(1993)-Le Pouvoir et la Règle-Paris-Seuil
- Gadamer H-(1986)- La philosophie héméneutique-Paris-Puf
- Gadamer H-(1989)-Truth and method-New York-Cross Road
- Gadner H.-(1997)-Les formes de l'intelligence-Paris-Odile Jacob
- Gale B-(1994)-Managing Customer Value--Editions The free Press
- Gaonac'h D. et Golder C-(1995)-Manuel de psychologie pour l'enseignement-Paris-Hachette
- Gardner H-(1997)-Les formes de l'intelligence-Paris-Odile Jacob
- Giddens A.-(1987)-La constitution de la société-Paris-PUF
- Gilbert P, Parlier M-(1991)-« La gestion des compétences-la notion de compétence et ses usages en gestion des ressources humaines »-Entreprise et Personnel-
- Gilbert P, Parlier M-(1992)-« La compétence : du mot-valise au concept opératoire »-Actualités de la formation permanente-N°116
- Gilbert P-(1998)-L'instrumentation de gestion-Paris-Economica
- Gilbert P, Kop JL, Thömmes J, Mader C-(1998)-"L'évaluation des compétences à l'épreuve des faits"-Entreprise et Personnel-n°mai.
- Gilbert P, Mader C-(1999)-« L'appréciation des compétences est-elle rentable ? » in Gilbert P, Schmidt G-Evaluation des compétences et situations de gestion-Paris-Economica
- Gilbert P, Schmidt G-(1999)-Evaluation des compétences et situations de gestion-Paris-Economica
- Gillet P-(1998)-« Pour une écologie du concept de compétence »-Education Permanente-N°135/1998-2
- Girette J-(1972)-Je cherche la justice-Paris-France Empire
- Godelier M.-(1971)-Rationalité et irrationalité en économie-Paris-F. Maspero
- Godet M.-()-Demain les crises-Paris-Hachette
- Goffman E.-(1959)-Mise en scène de la vie quotidienne-Paris-Editions de Minuit



- Grossen-(1988)-La construction sociale de l'intersubjectivité entre adulte et enfant en situation de test-Crousset-Editions Delval
- Hambrick, D.C. (1983). "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*-Vol 26 (1)
- Hamel G, Heene A-(1994)-Competence-based Competition-Chichester-John Wiley&Sons
- Hamel G, Prahalad C-(1989)-« Strategic Intent »-Harvard Business Review
- Hamel G, Prahalad CK-(1990)-« The core competences of the corporation »-Harvard Business Review-Mai-juin
- Hamel G, Prahalad CK-(1995)-La conquête du futur-Paris-Interéditions
- Hameline D-(1992)-Les objectifs pédagogiques en formation initiale et continue-Paris-ESF
- Hammer M, Champy J-(1993)-Le reengineering-Paris -Dunod
- Hampden-Turner-(1990)-Charting the corporate Mind-New York-The Free Press
- Heidegger M-(1954)-« La Question de la technique »-in-(1958)-Essais et conférences (Vorträge und Aufsätze)-Paris-cité par Castoriadis-« La technique »-Encyclopedia Universalis
- Hellouin V-(1992)-Vers une gestion prévisionnelle des emplois-Paris-Centre INFFO
- Heskett J, Sasser E, Schlesinger L-(1997)-The service profit chain-The Free Press
- Hillau B-(1994)- « De l'intelligence opératoire à l'historicité du sujet ». Dans Minet F, Parlier M, De Witte S-La compétence, mythe construction ou réalité ?-Paris-L'Harmattan
- Hitt M, Ireland D-(1985)-« Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance »-Strategic Management Journal-Vol 6 (3)
- Hubler J, Schmidt G-(1999)-"Les actionnaires, la valeur et le travail : une comparaison France-Etats Unis"- *Revue Française de Gestion*-n°126
- Huteau M-(1995)-Manuel de psychologie différentielle-Paris-Dunod
- Igalens J-(1999)-« Cent ans de gestion du travail »-Revue Française de Gestion-N°126
- Jenkins A-(1996)-"Crises de performance, contextualisme et downsizing"-dans Fericelli AM et Sire B-Performance et Ressources Humaines-Paris-Economica
- Joas H-(1999)-La créativité de l'agir-Paris-Editions du Cerf
- Jobert A-(1990)-« Les grilles de classification professionnelles : quelques repères historiques »-CFDT Aujourd'hui-99
- Jodelet F-(1979)-Naître au langage-Paris-Klincksieck
- Jolles R-(1998)-Customer Center Selling-The Free Press
- Joras Michel-(1993)-Comprendre le bilan de compétence--Liaisons
- Joule RV, Beauvois JL-(1999)-La soumission librement consentie-Paris-PUF
- Journet N-(1999)-« Existe-t-il une intelligence émotionnelle ? »-Sciences Humaines-68
- Journet N-(1999)-« Les coulisses de la pensée » in *Le Cerveau et la Pensée*-Auxerre - Editions Sciences Humaines
- Kaes R-« Crise, rupture et dépassement »-Paris-Dunod

- Karmiloff Smith A-(1999)-« La pensée en développement »in JF Dortier-Le cerveau et la pensée-Auxerre-Editions Sciences Humaines
- Kapferer JN, Laurent G-(1992)-La sensibilité aux marques-Paris-Editions d'Organisation
- Kapferer JN-(1999)-« La marque-enseigne et son avenir : une évaluation »-Revue Française de Gestion-Juin, juillet, août 1999
- Kaufmann JC-(1996)-L'entretien compréhensif-Paris-Nathan
- Kirouac G-(1993)-« Les émotions » in Vallerand J, Thill E-Introduction à la psychologie de la motivation-Paris-Les Editions d'Organisation
- Klinkenberg JM-(1996)-Précis de sémiotique générale-Bruxelles-De Boeck Université
- Koenig G-(1996)-Management stratégique Paradoxes, interactions et apprentissages-Paris-Nathan
- Kotter J, Heskett J-(1992)-Corporate Culture And Performance-New York-The Free Press
- Koestler A-(1960)-Les somnambules, essai sur l'histoire des conceptions de l'univers-Paris-Calmann Lévy
- Kouzes J, Posner B-(1993)-Credibility--Editions Jossey-Bass
- Lado, A.A., N.G. Boyd, and P Wright-(1992)-"A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage:Toward a Conceptual Integration,"-Journal of Management Vol 18(1)
- Lalande A.-(1988)-Vocabulaire technique et critique de la philosophie-Paris-PUF
- Lallement M. -(1993)-Histoire des idées sociologiques. T1-Paris-Nathan
- Lallement M. -(1993)-Histoire des idées sociologiques. T2-Paris-Nathan
- Lawrence P.R ET Lorsch J.W-(1989)-Adapter les structures de l'entreprise-Paris-Les éditions d'organisation
- Le Boterf -(1995)-De la compétence-Paris-Les éditions d'organisation
- Le Boterf G-(1999)-L'ingénierie des compétences-Paris-Editions d'Organisation
- Le Boterf G-(1997)-De la compétence à la navigation professionnelle-Paris-Editions d'Organisation
- Le Breton-(1998)-« Des affects comme symboles »-Revue du M.A.U.S.S.-12
- Leroi-Gourhan-(1945)-Milieu et technique-Paris- cité par Castoriadis
- Le Scour-(1997)-La logique compétences à Sollac Dunkerque-Dunkerque-Document interne
- Leconte P, Forgues B-(2000)-« Les dirigeants face à la gestion des compétences »-Revue Française de Gestion-N°127
- Lécuyer R-(1999)-« Programmés pour apprendre » in Le Cerveau et la Pensée-Auxerre - Editions Sciences Humaines
- Lemoigne JL-(1977)-La théorie du système général-Paris-PUF
- Lemoigne JL-(1995)-Les épistémologies constructivistes-Paris-PUF

- Léné A-(1998)-« Production d'adaptabilité : stratégies d'entreprise et compétences transversales » in Stankiewicz –Travail, compétence et adaptabilité-Paris-L'Harmattan
- Leplat J-(1991)-Compétence et ergonomie, modèles en analyse du travail-Bruxelles-Mardaga
- Lercher A.-(1985)-Les mots de la philosophie-Paris-Belin
- Leroy D-(1996)-Le management par projets : entre mythes et réalités"-RFG N°107
- Lévy A.-(1997)-Sciences cliniques, organisations sociales-Paris-PUF
- Lévy-Leboyer C.-(1993)-Le bilan de compétence-Paris-Editions Organisations
- Lévy-Leboyer C.-(1996)-La gestion des compétences-Paris-Editions Organisations
- Lexis-(1992)-Dictionnaire de la langue française-Paris-Larousse
- Lichtenberger Y-(1999)-« La compétence comme prise de responsabilité »in Entreprises et compétences : le sens des évolutions -Paris-Club Crin
- Lorino P-(1995)-« Le déploiement de la valeur par les processus » -Revue Française de Gestion-N°104
- Lorino P-(1999)-« Le décloisonnement des métiers dans l'entreprise ». in Foray D, Mairesse J-Innovations et Performances-Paris-Editions de l'EHESS
- Loquet P-(1994)-Sauver l'emploi et développer les compétences-Paris-L'Harmattan
- Lorino P.-(1995)-Comptes et Récits de la Performance-Paris-Les Editions d'Organisation
- Louart P-(1995)-Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines-Reuil Malmaison-Editions Liaisons
- Louart P-(1996)-"L'apparente révolution des formes organisationnelles"-Revue Française de Gestion N°107
- Mc Gee J, Peterson M-(2000)-« Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers »-Journal of Small Business Management-Vol 38 (2)
- Malglave G-(1990)-Enseigner à des adultes-Paris-PUF
- Mandon N.-(1990)-« La gestion prévisionnelle des compétences. La méthode ETED ».-Etudes CEREQ-N°57
- Marbach V-(1999)-Evaluer et rémunérer les compétences-Paris-Editions d'Organisation
- Marc E, Picard D-(1984)-L'Ecole de Palo Alto. Communication, changement, thérapie-Paris-Retz
- March J-(1999)-"Les mythes du management"-Gérer et comprendre-Septembre
- Martinet-(1990)-Epistémologie et sciences de gestion-Paris-Economica
- Martinet B, Marti YM-(1995)-L'intelligence économique-Paris-Editions d'Organisation
- Marx. K.-(1965)-Le Capital-Paris-La Pléiade
- Mayo E.-(1933)-The Human Problems of an Industrial Civilization-New York
- Mead GH-(1963)-L'Esprit, le Soi et la Société-Paris-PUF
- Meirieu P.-(1999)-« Quelles fonctions pour les modules ? »-Clé...S a venir -N°1

- Mélèse J.-(1972)-Analyse Modulaire des Systèmes de gestion-Paris-Hommes et techniques
- Mendelson H, Ziegler J-(1999)-Survival of the smartest--Editions John Wiley & Sons
- Merle V-(1992)-« De la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion anticipée des compétences » in Hellouin V-Vers une gestion prévisionnelle des emplois-Paris-Centre INFFO
- Meschi PX-(1996)-"La restructuration organisationnelle par downsizing, source d'inertie ou de transformation ?"-dans Fericelli AM, Sire B-Performance et Ressources Humaines-Paris Economica.
- Michel S-(1989)-Peut-on gérer les motivations ?-Paris-PUF
- Michel S. (1991)-Capital compétence dans l'entreprise. Paris-ESF Editeur
- Michel S-(1993)-Sens et contresens des bilans de compétences-Paris-Editions Liaisons
- Michel S-(1997)-« Le savoir-être est-il une compétence ? » in Colloque de Metz-Metz-
- Midler C-(1993)-L'auto qui n'existait pas-Paris-Interéditions
- Miller, D., C. Droge, and S.Vickery-(1997)-"Celebrating the 'Essential':The Impact of Performance on the Functional Favoritism of Chief Executive Officers in Two Contexts,"-Journal of Management Vol 23(2)
- Minet F, Parlier M, De Witte S-(1994)-La compétence, mythe, construction ou réalité ?-Paris-L'Harmattan
- Mintzberg H, Waters JA-(1985)-« Of strategies, deliberate and emergent »-Strategic Management Journal-Vol 6
- Mintzberg H-(1982)-Structure et dynamique des organisations-Paris-Editions d'Organisation
- Mintzberg H-(1990)-Voyage au centre des organisations-Paris-Editions d'Organisation
- Moles A-(1999)-L'invention-Encyclopedia Universalis
- Montmollin M. de-(1986)-L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive-Berne-P. Lang
- Morgan G-(1999)-Images de l'organisation-Bruxelles-De Boeck Université
- Morin E-(1996)-« L'efficacité organisationnelle et le sens du travail » in Pauchant T-La quête du sens-Paris-Les Editions d'Organisation
- Morin E-(1984-rééd 1994)-Sociologie-Paris-Fayard
- Morin E, Kern B-(1993)-Terre-Patrie-Paris-Seuil
- Morin E.-(1986)-La méthode. La connaissance de la connaissance-Paris-Seuil
- Morin E.-(1991)-La méthode. Les idées-Paris-Seuil
- Morin E.-(1977)-La méthode. La nature de la nature-Paris-Seuil
- Morin E.-(1980)-La méthode. La vie de la vie.-Paris-Seuil
- Morin P.-1997-L'art du manager-Paris-Les Editions d'organisation
- Mouloud N-(1998)-« Intuition »--Encyclopedia Universalis
- Neil T-(1986)-"Distinctive Competence: A Marketing Strategy for Survival"-Journal of Small Business Management Vol 24 (1)

- Nevis E, Lancourt J, Vassalo H-(1996)-Intentional Revolutions--Editions Jossey-Bass
- Nonaka I et Takeuchi H-(1997)-La connaissance créatrice-Bruxelles-De Boeck Université
- Nunziati G-(1990)-« Pour construire un dispositif d'évaluation formatrice »-Cahiers Pédagogiques-N°280
- Nuttin J-(1985)-Théorie de la motivation humaine-Paris -PUF
- Obin J P-(1995)-La face cachée de la formation professionnelle-Paris-Hachette Education
- Obin J P.-(1996)-Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi-Paris-Hachette Education
- Oddone I et alii-(1981)-Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?-Paris -Editions Sociales
- Ogilvy D-(1995)-All Consumers are not Created Equal--Editions Wiley
- Österberg R-(1995)-Le travail en question-Paris-Guy Trédaniel Editeur
- Page M, Bonetti M, De Gaulejac V, Descendre D-(1979)-L'emprise de l'organisation-Paris-PUF
- Paquay L-(2000)-« L'évaluation, couperet ou levier du développement des compétences professionnelles ? »-in Bosman C, Gérard FM, Roegiers X-Quel avenir pour les compétences ?-Bruxelles-DeBoeck Université
- Parlier M-(1994)-« Les compétences au service d'objectifs de gestion ». Dans Minet, Parlier, De Witte-La compétence : mythe, construction ou réalité-Paris-L'Harmattan
- Parsons T-(1973)-Le système des sociétés modernes-Paris-Dunod
- Pauchant T-(1995 trad 1996)-La quête du sens-Paris-Les Editions d'Organisation
- Penso-Latouche -(1998)-« Identifier et décrire les compétences professionnelles » in Journées Internationales de la Formation-Paris-CNPF
- Pernot Camille-(1998)-« Bergson »--Encyclopedia Universalis
- Pichault F, Nizet F-(1995)-Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits-Paris-Gaetan Morin
- Pichault F, Nizet F-(2000)-Les pratiques de GRH-Paris-Seuil
- Pfeffer J-(1998)-The Human Equation-Harvard Business School Press
- Philonenko G, Guienne V-(1997)-Au carrefour de l'exploitation-Paris-Desclée de Brouwer
- Polanyi M-(1966)-The tacit dimension-London-Routledge & Kegan Paul
- Pouchelle MC-(1998)-« Compétence du patient et histoire de la médecine »-Valeurs mutualistes-188
- Pucik V, Tichy NM, Barnett CK (1993)-Globalizing Management Creating and Leading the Competitive Organization--Joh, Wiley & Sons
- Quévy R et Van Campenhoudt L.-(1995)-Manuel de recherche en sciences sociales-Paris-Dunod
- Quinn J-(1985)-« Gérer l'innovation, c'est ordonner le chaos »-Harvard l'Expansion
- Quinn J-(1994)-L'entreprise intelligente-Paris-Dunod

- Rapp S et Collins T-(1994)-Les A's du maxmarketing-Ediscience International
- Raynal F. et Rieunier A.-(1998)-« Transfert et psychologie cognitive »-Educations-Mars/Avril
- Reichheld F-(1996)-L'effet loyauté-Paris -Dunod
- Reuchlin M-(1998)-« Aptitude »-Encyclopedia Universalis-
- Rey A.-(1976)-Théories du signe et du sens-Paris-Klincksieck
- Rey B.-(1998)-« Un transfert nommé désir »-Education-Mars/Avril
- Rey B.-(1996)-Les compétences transversales en question-Paris-
- Richard JF-(1999)-« L'intelligence »-Encyclopedia Universalis
- Ricoeur P-(1986)-Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II-Paris-Seuil
- Ricoeur P-(1990)-Soi-même comme un autre-Paris-Editions du Seuil
- Ricoeur P-(1998)-« Mythe. Interprétation philosophique »-Encyclopedia Universalis
- Roberts K, Kossek EE, Ozeki C-(1998)-« Managing the Global Workforce : Challenges and Stratégies »-Academy of Management Executive-Vol 12-N°4
- Romainville-(1996)-« L'irrésistible ascension du terme compétence en éducation »-Enjeux-N°37-38
- Ropé F. et L. Tanguy-(1994)-Savoirs et compétences-Paris-L'Harmattan
- Rosch R, Thompson E, Varela F-(1993)-L'inscription corporelle de l'esprit-Paris -Seuil
- Roethlisberger F, Dickson W. J.-(1939)-Management and the Worker
- Roy Mario-(1999)-« Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformation des organisations »-Gestion-Vol 2-n°3
- Rozenblatt P et alii-(2000)-Le mirage de la compétence-Paris-Editions Syllepse
- Russo F-(1986)-Introduction à l'histoire des techniques-Paris-Editions Blanchard- Cité par Guillaume -(1998)-« Technologie »-Encyclopedia Universalis
- Saglio J-(1987)-« Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification »-Droit Social-N°1
- Sainsaulieu R-(1998)-« La construction des identités au travail »-Sciences Humaines-Hors série N°20
- Sainsaulieu R-(1997)-Sociologie de l'entreprise-Paris-Presses de Sciences Po et Dalloz
- Salais R-(1989)-« Economie des conventions »-Revue Economique-2
- Sartre JP-1970-L'existentialisme est un humanisme-Paris-Editions Nagel
- Sartre JP-(1960)-Questions de méthode-Paris-Gallimard
- Scheler M-(1928)-Nature et forme de la sympathie-Paris-Payot
- Schneuwly B-(1986)-« Les capacités humaines sont des constructions sociales. Essai sur la théorie de Vygotsky »-European Journal of Psychology of Education-1
- Schneuwly B.& Bronckart JP -. -(1985)-Vygotsky aujourd'hui-Neuchâtel-Paris-Delachaux & Niestlé

- Schön DA-(1987)-Educating the reflective practitioner-San Francisco-Jossey Bass
- Schön DA-(1994)-Le praticien réflexif-Montréal-Les Editions Logiques
- Schwartz B-(1995)-« Petit poisson deviendra grand si... »-Educations.-Oct/nov
- Schwartz B-(1977)-Une autre école-Paris -Flammarion
- Sctrick R-(1999)-« Agrammaticalité »-Encyclopedia Universalis
- Selznick P-(1949)-TVA and the Grass Roots-Berkeley-University of California Press
- Selznick, P-(1957)-Leadership in Administration-NewYork-Harper & Row, cité par Mc Gee J, Peterson M-(2000)-« Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers »-Journal of Small Business Management-Vol 38 (2)
- Serres M-(1992)-Le contrat naturel-Paris-Flammarion
- Sicot D. Vatimbella A-(1990)-La distribution-Paris-Syros Alternative
- Simon H-(1991)-« Les mécanismes de la décision en gestion »-in Tessier R et Tellier Y- Changement planifié et développement des organisations-Presses de l'Université du Québec
- Slywotzky A, Morrison D-(1997)-The Profit Zone-Times Business
- Smith K-(1995 trad 1996)-« Un cheminement personnel : unir le moi fragmenté par la contradiction » in Pauchant T-La quête du sens-Paris-Les Editions d'Organisation
- Smith P(1998)-« Mythe. Approche ethnosociologique »-Encyclopedia Universalis
- Snow, C.C., and L.G. Hrebiniak (1980). "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance," Administrative Science Quarterly Vol 25
- Spector B-(1995)-Taking Charge and Letting Go-The Free Press
- Spencer L, Spencer S-(1993)-Competence at Work : an interpretative approach-New York- Editions Wiley
- Stalk G, Evans P, Schulman L-(1992)-« Competing on Capabilities : The New Rules of Corporate Strategy »-Harvard Business Review-cité par Nonaka et Takeuchi
- Stalk G, Hout T-(1997)-Vaincre le temps-Paris-Dunod
- Stankiewicz F-(1998)-« De la productivité marginale au coût d'adaptation » in Travail, compétences et adaptabilité-Paris L'Harmattan
- Stankiewicz F (dir)-(1998)-Travail, compétences et adaptabilité-Paris -L'Harmattan
- Stankiewicz F (dir)-(1988)-La stratégie d'entreprise face aux ressources humaines-Paris-Economica
- Sternberg R-(1990)-Metaphors of mind : conceptions of the nature of intelligence-Cambridge-Cambridge University Press
- Sternberg R-(1982)-« Reasoning, problem solving, and intelligence »in Handbook of Human intelligence-Cambridge-Cambridge University Press
- Stroobants M.-(1998)-« La production flexible des aptitudes »-Education Permanente-N°135/1998-2

- Stroobants M.-(1993)-Savoir-faire et compétences au travail-Bruxelles-Editions de l'Université de Bruxelles
- Szylar C, Bellini A-(1999)-« Evaluation des compétences et systèmes de formation » in Evaluation des compétences et situations de gestion-Paris-Economica
- Tamba I.-(1988)-La sémantique-Paris-PUF
- Tardif J-(1994)-« Le transfert des compétences à travers la formation de professionnels »-dans Colloque international sur les transferts de connaissances en formation initiale et continue-Lyon
- Tarondeau JC, Wright R-(1995)-« La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus »-Revue Française de Gestion-N°104
- Tessier R, Tellier Y-(1991)-Changement planifié et développement des organisations--Presses de l'Université du Québec
- Thévenet M-(1992)-Impliquer les personnes dans l'entreprise-Paris-Editions Liaisons
- Thévenet M-(1999)-"Le travail : que d'émotions !" -Revue Française de Gestion-n°126
- Thibault B-(1999)-Interview-Revue Française de Gestion-n°126
- Thierry D, Sauret C-(1993, 1^{ère} ed 1990)-La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences-Paris-L'Harmattan
- Thiéart A, Forgues B-(1993)-« La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations »-Revue Française de Gestion-N°93
- Thiéart R Aet alii-(1999)-Méthodes de recherche en management-Paris-Dunod
- Thomas J.-(1991)-Qualification professionnelle-Paris-Eyrolles
- Tordjman A-(1999°)-« De la confrontation à la coopération »-Revue Française de Gestion-Juin, juillet, août 1999
- Toupin L-(1998)-« La compétence comme matière, énergie et sens »-Education Permanente-N°135/1998-2
- Tremblay G-(1989)-« A propos des compétences comme principe d'organisation d'une formation »-Education Permanente-103
- Tremblay M, Sire B-(1999)-« Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? »-Revue Française de Gestion n°126
- Umiker W-(1999)-« The challenge of competency assesement » in The Health Care Manager-Mars
- Vallemont S-(1998)-La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques-Paris-Berger-Levrault
- Vallerand J, Thill E (dir)-(1993)-Introduction à la psychologie de la motivation-Laval-Editions Etudes Vivantes
- Vandecasteele A-(1997)-Les rituels dans le management de l'entreprise Auchan-Mémoire de Maîtrise-Université de Lille II
- Van Meter Karl M.-(1992)-La sociologie. Textes essentiels-Paris-Larousse
- Varela F.-(1989)-Connaître. Les sciences cognitives, tendances et perspectives-Paris-Seuil

- Vauclair J-(1999)-« Les animaux pensent-ils » in Dortier JF(coord)-Le Cerveau et la pensée-Auxerre-Editions Sciences Humaines
- Veltz P. Zarifian P.-(1994)-« De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation »-Revue Française de Gestion-JF
- Vergnaud G-(1996)-« Au fond de l'action, la conceptualisation » in Barbier JM-Savoirs théoriques et savoirs d'action-Paris-PUF
- Vergnaud G.-(1995)-« Quelle théorie pour comprendre les relations entre savoir-faire et savoir »-Entretiens Nathan 94-
- Vignaux G-(1999)-Le démon du classement-Paris-Seuil
- Vinsonneau G-(2000)-"Socialisation et identité"-Sciences Humaines-N°110
- Virville (de) M-(1996)-Donner un nouvel élan à la formation professionnelle-Paris-La Documentation Française
- Von Foerster-(1988)-« La construction d'une réalité ». in Watzlawick P-L'invention de la réalité-Paris- Seuil
- Von Glasersfeld E-(1998)-« Introduction à un constructivisme radical » in Watzlawick P-L'invention de la réalité-Paris-Seuil
- Waldman C-(1999)-« Efficacité et limites du category management »-Revue Française de Gestion-Juin, juillet, août 1999
- Watzlawick P-(1980)-Le langage du changement-Paris-Seuil
- Watzlawick P.-(1978)-La réalité de la réalité-Paris-Seuil
- Watzlawick P.-(1988)-L'invention de la réalité-Paris-Seuil
- Weber M-(1971)-Economie et Société-Paris-Plon
- Weick K-(1977)-« Organization Design : Organizations as Self-Designing Systems »-Organizational Dynamics-6
- Weil E-(1998)-« Raison »-Encyclopedia Universalis
- Weil E-(1998)-« Morale »-Encyclopedia Universalis
- Wernerfelt B-(1984)-« A resource-based view of the firm »-Strategic Management Journal 5
- Werthe C-(1997)-« Elaboration et formalisation de l'expérience professionnelle : l'instruction au sosie »-Dialogue-N°86
- Wheelwright S, Clark K-(1995)-Leading Product Development--The Free Press
- Whiteley R-(1994)-La dynamique du client-Paris-Maxima
- Wiersema F-(1996)-Customer Intimacy--Editions Knowledge Exchange
- Williamson O.-(1994)-Les institutions de l'économie-Paris-Interéditions
- Wils T, Labelle C, Guérin G-(2000)-« Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation »-Gestion-Vol 24 N°4
- Winnykamen F-(1990)-Apprendre en imitant-Paris-PUF

- Wittgenstein L-(1921 ed 1994)-Tractatus-Logico-Philosophicus-Paris -Gallimard
- Wittorski R.-(1997)-Analyse du travail et production de compétences collectives-Paris-L'Harmattan
- Yeung A, Ulrich D, Nason S, Von Glinow MA-(1999)-Organizational Learning Capability--Editions Oxford University Press
- Zarifian P-(1999)-Objectif compétence-Reuil Malmaison-Editions Liaisons
- Zarifian P-(1999)-Productivité, logique de service et mutations du travail-RFG-nov-décembre
- Zarifian P-(1995)-Le travail et l'événement. Essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle-Paris-L'Harmattan
- Zigler E et Seitz V-(1982)-« Social policy and intelligence »-in-Sternberg R (edit by)-Handbook of Human Intelligence-Cambridge University Press



COMPETENCE ET ORGANISATION

Joël MARCQ

Discipline : Sciences de Gestion

IAE de Lille- Université des Sciences et Technologies de Lille.

Groupe de Recherche Appliquée aux Potentiels Humains en Entreprise

Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des entreprises

A partir de la démarche "compétence" engagée par deux entreprises, et des différentes définitions de la compétence, la finalité de la thèse est d'avancer dans la conceptualisation de la compétence. Selon le niveau d'abstraction et de complexité d'appréhension de cette dimension particulière des systèmes, la compétence est ainsi vue soit comme une capacité à réaliser des opérations (compétences dédiées), soit comme la capacité à gérer les événements dans le cadre d'un rôle en circonstances partiellement déterminées (compétence spécifique), soit comme aptitude organisationnelle (compétence fondamentale). Comme la compétence est une propriété, elle est inférée de faits observables, dont elle est supposée, par expérience, être la cause. Ces marques de compétence sont mises en rapport avec des marques de succès ou de performance. Les marques de compétence procèdent d'un modèle de système compétent (standard d'excellence), lui-même issu d'un modèle d'organisation. A chaque niveau d'appréhension de la compétence correspond un complexe de marques de compétence.

La compétence, quel que soit le niveau d'appréhension, est stratégique parce que la conduite qu'elle produit se construit au cours de l'action, selon les événements. Elle suppose des connaissances et des manières de faire stabilisées, qui accroissent les possibilités de savoir et de savoir-faire singuliers, ce qui développe les possibilités stratégiques de connaissance et d'action. La compétence est aptitude à l'auto-éco-re-organisation, c'est-à-dire adaptation de soi à l'environnement, mais aussi adaptation de l'environnement à soi.

La compétence est une propriété de tous les êtres physiques praxiques ou systèmes. Mais ce qui distingue l'homme et ses organisations est la réflexivité affective.

La compétence se développe par interaction du système avec un milieu qui comporte un certain degré de liberté organisationnelle. L'organisation qui coïncide avec la démarche "compétence" semble être de type processuel.

Mots-clés : Compétence, organisation, évaluation